المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

# الممارسات السلبية في بيئة العمل

## دراسة ميدانية على القطاعات النسائية بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة الملك سعود

إعداد

هـدى بنت عبـدالله الحديثـي

إشراف

أ. د. معدي بن محمد آل مذهب

الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

١٤٢٨هـ/١٤٢٩هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

# الممارسات السلبية في بيئة العمل

## دراسة ميدانية على القطاعات النسائية
## في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

إعداد
هـدى بنت عبدالله الحديثـي

نوقشت هذه الرسالة وتم إجازتها
بتاريخ ١٤٢٩/٥/٢٦هـ الموافق ٢٠٠٨/٥/٣١م

المشرف على الرسالة
أ.د. معدي بن محمد آل مذهب
الأستاذ بقسم الإدارة العامة

..........................................

عضو اللجنة
أ. د. سالم بن سعيد القحطاني
الأستاذ بقسم الإدارة العامة

..........................................

عضو اللجنة
د. ناصر بن محمد الفوزان
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة العامة

..........................................

# إهــــــــــــــداء

إلى من غرست فيني حب العلم منذ الصغر......

إلى والدتي الغالية متعها الله بالصحة والعافية وحفظها

إلى زوجي وأولادي الذين أخذت من وقتهم الكثير

إلى أخواني وأخواتي وصديقاتي الذين دعموني وشجعوني

أهدي لهم ثمرة جهدي المتواضع

جعله الله علماً نافعاً

# شكر وتقدير


الحمد لله رب العالمين الذي بعونه وتوفيقه تم إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين معلمنا الأول سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور معدي بن محمد آل مذهب المشرف على هذه الرسالة على ما بذله من جهد ودعم متواصل لإظهار عملي على هذا النحو.

كما يسرني أن أتقدم بوافر التقدير لأعضاء لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني وسعادة الدكتور ناصر بن محمد الفوزان، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم لإثراء هذه الرسالة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور بدران بن عبدالرحمن العمر أستاذ الإدارة العامة في جامعة الملك سعود، وسعادة الدكتور ناصر بن محمد الفوزان أستاذ الإدارة العامة المشارك في جامعة سعود ، وسعادة الدكتور علي بن أحمد الصبيحي أستاذ مناهج البحث والإحصاء التطبيقي المشارك بكلية التربية في جامعة طيبة بالمدينة المنورة على ما تفضلوا به من توجيهات أثناء إعداد الجانب الإحصائي لهذه الدراسة.

ويمتد عميق شكري وتقديري لسعادة الأستاذة نورة بنت عبدالله الفايز مديرة عام الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة على تعاونها معي ودعمها المستمر لي، ولسعادة الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن أحمد هيجان نائب المدير العام للبحوث في معهد الإدارة العامة لمساهمته في تحكيم أداة الدراسة وتزويدي ببعض المقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولزميلاتي في معهد الإدارة العامة الذين أسهموا برأيهن السديد وملاحظاتهن القيمة على هذه الدراسة، وأخص بالشكر زميلاتي في قسم القبول والتسجيل، وللزملاء والزميلات في مكتبة المعهد وللزميلات في قسم إدخال البيانات على ما قدموه من تسهيلات أثناء إعداد هذه الدراسة.

وأخيراً يبقى عظيم شكري وامتناني إلى جميع أفراد أسرتي وإلى صديقاتي على مساعدتهم وتشجيعهم المستمر.

وجزى الله الجميع خير الجزاء..........

هـــــدى الحديثـــــــــي

# ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات السلبية في بيئة العمل من حيث مفهومها ودرجة تواجدها و أسبابها والنتائج المترتبة على تواجدها وطرق الحد منها، إضافة إلى التعرف على أكثر الأسباب تأثيراً في الممارسات السلبية، والاختلاف في رؤية أفراد العينة لدرجة تواجد الممارسات السلبية وأسبابها والعلاقات الإرتباطية بين بعض متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية والاستبانة كأداتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفات القطاعات النسائية بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، كما تم جمع البيانات من عينة غير احتمالية ملائمة، بلغ حجمها (٦٠) موظفة ممن يشغلن وظائف إشرافية تمت مقابلتهن بالإضافة إلى (٤٤٨) موظفة تم توزيع الاستبانة عليهن.

وتوصلت الدراسة إلى أن لدى من يشغلن الوظائف الإشرافية مفهوم واضح للممارسات السلبية، كما أظهرت النتائج أن أبرز الممارسات السلبية في بيئة العمل حسب متوسطاتها الحسابية في الاستبانة هي هدر وقت العمل ثم ضعف الإحساس بالمسئولية وفي المرتبة الثالثة هدر المال العام وأخيراً المحاباة والمحسوبية، أما ترتيبها حسب تكرارها في المقابلة الشخصية فهي ضعف الإحساس بالمسئولية حيث احتلت المرتبة الأولى، يليه هدر وقت العمل وفي المرتبة الثالثة هدر المال العام وفي المرتبة الأخيرة المحاباة والمحسوبية، كما أتضح أن من أبرز أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل حسب متوسطاتها الحسابية في الاستبانة وتكرارها في المقابلة الشخصية هي ضعف البيئة التنظيمية، يليها ضعف الوعي والثقافة ، وأتضح أيضاً أن أفراد العينة ممن تمت مقابلتهن يدركن النتائج المترتبة على تواجد مثل هذه الممارسات السلبية على المستويين

التنظيمي والمجتمعي حيث أكدن أنها تؤثر سلباً على المنظمة وعلى الأداء وعلى الموظفين وعلى المجتمع والمصلحة العامة. كما ترى من يشغلن الوظائف الإشرافية ممن تمت مقابلتهن إن الاهتمام بالأنشطة التوعوية والتثقيفية وتفعيل دور الإدارة والاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية وتحسين البيئة التنظيمية وتفعيل نظم المراقبة والمتابعة الداخلية والخارجية ومراجعتها دورياً وكذلك سن العقوبات والجزاءات الرادعة سيحد من تلك الممارسات.

وقد اتضح من نتائج تحليل الانحدار إلى أن ضعف الوعي والثقافة هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على جميع الممارسات السلبية في بيئة العمل، كما أظهرت نتائج تحليل الاختلاف بين من يشغلن ومن لا يشغلن وظائف إشرافية وجود اختلاف في رؤيتهن لتواجد الممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية لصالح من يشغلن الوظائف الإشرافية، كما أن هناك اختلاف في درجة موافقتهن على أن عنصر الوعي والثقافة سبب من أسباب الممارسات السلبية لصالح من يشغلن الوظائف الإشرافية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين كل من المحاباة والمحسوبية وضعف الإحساس بالمسئولية، أي إن الأصغر سناً في عينة الدراسة أكثر إدراكاً لهذه الأنواع من الممارسات السلبية. كما أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وضعف الإحساس بالمسئولية، كما أتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وضعف الوعي والثقافة، أي أن من يحملن المؤهلات العلمية الأعلى أكثر إدراكاً للممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية ويوافقن بدرجة أكبر على أن ضعف الوعي والثقافة سبب وجود الممارسات السلبية في بيئة العمل.

واستناداً على تلك النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات وبعض المقترحات لدراسات مستقبلية.

# قائمة المحتويات

# تابع قائمة المحتويات

# تابع قائمة المحتويات

# تابع قائمة المحتويات

# قائمة الجداول

# تابع قائمة الجداول

# قائمة الملاحق

# الفصل الأول

# الإطـــــــــار العام للدراسة

# الإطار العام للدراسة

## مقدمـــة

تقاس نجاحات الأمم بأخلاقيات أفرادها وقد حظي موضوع القيم والأخلاق بمكانة رئيسة في شتى الحضارات والفلسفات بما فيها الحضارة الإسلامية. وقد بُعث نبينا الكريم ليتمم مكارم الأخلاق ووصلت الأمة الإسلامية إلى أوج عظمتها حين تمسّك أفرادها بدينهم وهو منبع أخلاقهم.

وتتعاظم أهمية التمسك بالأخلاقيات في المجتمعات العربية حيث التغيير السريع في كافة المجالات أدى إلى تغيّر في أخلاقها وقيمها الاجتماعية والتقليدية بصورة سريعة لمواكبة التحولات الاجتماعية والثقافية في هذه المجتمعات. ولا شك في أن تقدم المجتمعات وتطورها لا يعتمد على إمكاناتها المادية والتكنولوجية فقط بقدر ما يعتمد على إمكاناتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات السلوكية الوظيفية النابعة من التضحية والولاء والوطنية.

كما يتطلب تنفيذ خطط التنمية ومتابعتها وجود جهاز إداري فعال لديه القدرات الفنية والإدارية المؤهلة للمحافظة على مستوى رفيع من الخدمات العامة، فجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات مرهونة بمدى تمسك موظفيها بهذه الأخلاقيات لما لها من أثر كبير في رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وحسن سيرها وفعاليتها في تأدية رسالتها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق تنمية فعالة في كافة المجالات.

والعنصر البشري هو دعامة التنمية، ذلك أن التجارب قد أثبتت أنه لا يمكن لأي دولة أن تحقق أهدافها وتدرك غاياتها وتستفيد من طاقاتها المادية إلا إذا تيسرت لها القوى البشرية المتسمة بالإخلاص في العمل، والانتماء إلى المنظمة والالتزام بالقوانين والنظم والقيم المجتمعة ، ومع الإدراك الساطع لهذه الحقيقة فأنه قد تنشا مواقف يواجه فيها الموظف العام أثناء تأدية مهام عمله بمشكلات أخلاقية، وقد تسفر هذه المواقف

عن خروجه عن السلوك السوي ومقتضيات أخلاق الوظيفة العامة، ومهما كانت هذه المواقف قليلة فأنه ينبغي أن ينظر إليها بوصفها انحرافات عن المعايير العامة (أبو شيخة، ١٩٨١م : ٤).

والمملكة كغيرها من الدول أولت موضوع الأخلاقيات الوظيفة أهمية كبيرة، فقد أكد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز في خطابه أمام مجلس الشورى يوم السبت الأول من أبريل (٢٠٠٦م) الموافق الثالث من ربيع الأول (١٤٢٧هـ ) على "محاربة الفساد والقضاء على الروتين ورفع كفاءة العمل الحكومي والاستعانة بجهود كل المخلصين العاملين من رجال ونساء، وهذا كله في إطار التدرج المعتدل المتمشي مع رغبات المجتمع المنسجم مع الشريعة الإسلامية".

وتنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية تُعد ولاشك من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول. والتي لا بد أن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى للوصول إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الرفاهية البشرية، وفاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه واقتناعه بالقيم والمثل الأخلاقية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية نحو تحسين الإنتاجية (النحاس، ٢٠٠٦م: ٧٣)، من هنا تبرز أهمية دراسة موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من خلال دراسة الممارسات السلبية في بيئة العمل، كما تأتي أهمية دراستها من قلة الدراسات العربية في هذا المجال وخاصة الدراسات الميدانية. حيث أن معظم الدراسات تركز إما على الناحية النظرية أو تدرسها من منظور قانوني، بإضافة إلى أن الدراسات المتعلقة بالأخلاقيات الوظيفية في القطاعات النسائية تُعد نادرة إلى حد ما.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على معرفة الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية الحكومية من خلال استقصاء آراء أفراد العينة عن مفهومها، وأبرز الممارسات السلبية تواجداً في القطاعات النسائية وأسبابها والنتائج المترتبة على تواجدها وطرق الحد منها.

## أولاً: مشكلة الدراسة

أن مشكلاتنا الإدارية المعاصرة ليست مشكلات اقتصادية راجعة إلى نقص في الموارد والإمكانات المادية والبشرية فحسب بل أنها في حالات كثيرة مشكلات سلوكية أخلاقية تتمثل معظم مظاهرها في غياب التعامل الحسن مع المواطن والمقيم، وفي عدم الإخلاص في العمل، وفقدان الانتماء والولاء للوظيفة والمنظمة والوطن (هيجان،٢٠٠٢م: ٤٣).

وتُعّد القيم والمثل والأخلاقيات المؤثر الأكبر على سلوكيات الأفراد ، حيث أن التحدي الكبير لمنظمات اليوم لا يكمن في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا فقط بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية حضارية ومؤسسية جديدة في إطار الثقافة الإسلامية، ولا يتأتى ذلك إلا بدراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر إيجابية وسلبية في منظماتنا. ومن ثم فإن التعرف عليها وتبنى القيم والمثل الأخلاقية الإيجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وإعداد الإستراتيجية الفعالة والالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك، يضعنا على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور (النحاس،٢٠٠٦م:٧٣).

والوظائف العامة تعد بمثابة ثقة يمنحها المجتمع للموظف العام. وممارسة هذه الثقة والمحافظة عليها يعد مطلباً حيوياً لحسن أداء الحكومة لوظائف ومهامها ومن الضروري أن تعكس الخدمة العامة أكبر قدر ممكن من الالتزام بالمصلحة العامة (أبوشيخة،١٩٨١م: ٤).

وبالرغم من ذلك، فإن المنظمات تركز في اختيارها لموظفيها على ناحيتين هما: المؤهل العلمي والخبرة العملية متناسين بذلك العنصر الأهم في اختيار الموظف ألا وهو أخلاقياته، لذلك انتشرت السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات الحكومية في معظم الدول خاصة النامية منها كالرشوة، والتزوير، وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة والتأخر عن العمل واستغلال الوظيفة لمصالح شخصية.

وتشير تقارير هيئة الرقابة والتحقيق بأن ما وقفت عليه الهيئة من حالات عدم التزام موظفي بعض الجهات الحكومية بأوقات العمل الرسمي بلغت عام ١٤٢١/١٤٢٠هـ (٢٥٧٤٢) موظفاً بنسبة مئوية تبلغ (٥,٩٪) من الموظفين، وقد وصل هذا العدد في عام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ إلى (٤٨٩٠٣) موظفاً بنسبة بلغت (٧,٦٪) منهم (تقارير هيئة الرقابة والتحقيق لعامي١٤٢١/١٤٢٠هـ و١٤٢٧/١٤٢٦هـ)، كما كشفت تقارير هيئة الرقابة والتحقيق عن المخالفات التي يقوم بها عدد من موظفي الوزارات والدوائر الحكومية في استخدام الهواتف الرسمية الحكومية للاتصال على خدمة (الـ٧٠٠) للمشاركة في المسابقات والبرامج التلفزيونية، وكذلك استخدامها للاتصال على أرقام محلية ودولية في غير أوقات العمل الرسمي، إضافة إلى الاتصال على شبكة الإنترنت دون حاجة العمل، وقد أدت الإجراءات التي وضعتها الحكومة لضبط استخدام الهواتف الرسمية إلى خفض تكاليف استخدام هذه الهواتف بنسبة (٦٠٪) بما يعادل (٢٧٠ مليون) ريال عما كانت عليه في العامين السابقين (الدوسري،١٤٢٨هـ).

لقد أصبحت التجاوزات الأخلاقية من الظواهر السلبية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية والتي تؤثر على كفاءتها، وفعالية هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها مرهونة بسلوكيات وأخلاقيات العاملين فيها، فالوظيفة العامة لها أخلاقيات يجب على الموظف الالتزام بها وشيوع السلوكيات غير الأخلاقية يحد من عملية الإصلاح الإداري التي تسعى الحكومات لتحقيقها لدفع عجلة التنمية بشكل عام (السعدان،٢٠٠٥م:٢٥).

وهناك عدة أنواع من الممارسات السلبية في الأجهزة الحكومية ستركز هذه الدراسة على أربعة منها ومدى تواجدها في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية وهي هدر وقت العمل وهدر المال العام والمحاباة والمحسوبية وضعف الإحساس بالمسئولية وغيرها من السلوكيات السلبية التي ترفضها المنظمة إلا إنها أصبحت مع كثرة ممارستها جزء من حياة بعض الموظفين فيها فلا ينظر إليها على إنها سلوكيات غير أخلاقية بل أصبحت سلوكيات مباحة قد يفخر البعض بممارستها.

وبناءً على ذلك فيمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

**ما الممارسات السلبية ذات العلاقة بأخلاقيات الوظيفة لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وما العوامل المسببة من وجهة نظرهن لتلك الممارسات السلبية، إن وجدت؟**

## ثانياً: أسئلة الدراسة

طرحت الدراسة الأسئلة البحثية التالية:

١. ما مفهوم الممارسات السلبية من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

٢. ما الممارسات السلبية ذات العلاقة بأخلاقيات الوظيفة العامة في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

٣. ما أهم الأسباب المؤدية إلى الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

٤. ما أهم النتائج المترتبة على الممارسات السلبية في بيئة العمل من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

٥. ما أهم الطرق التي تحد من تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية ؟

٦. ما أكثر الأسباب تأثيراً في الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

٧. هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في رؤية أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، وأسبابها باختلاف طبيعة الوظيفة؟

٨. هل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمرتبة) ورؤية الموظفات لدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، وأسبابها؟

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات أبرزها ما يلي:

١. أهمية الموضوع الذي تنطلق منه هذه الدراسة وهو أخلاقيات الوظيفة العامة ومدى التزام الموظفين بهذه الأخلاقيات، وحيث أن المنظمة هي نظام فرعي من المجتمع المحيط بها والذي يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها لتحقيق أهداف المجتمع التنموية. لذا فأن أي خلل في ممارسات وأخلاقيات الأفراد في هذه المنظمة سيؤثر سلباً على مخرجات المنظمة والمجتمع ككل، ولهذا كان لا بد من التركيز على دراسة مدى تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسباب تواجدها ونتائج هذه التواجد وطرق الحد منها بهدف ضبط العمل الإداري، وبالتالي تحقيق فاعلية أداء الموظف العام، فقبل البحث عن فرص التطوير في المنظمة أو رفع أداء الموظفين بها لا بد من التطرق إلى موضوع الأخلاقيات الوظيفية ومدى انتشار الممارسات السلبية فيها.

٢. الانطباع السلبي الناتج عن ممارسة تلك السلوكيات غير الأخلاقية قد يفقد ثقة المواطن بالمنظمة، فعند إنجاز معاملة في المنظمة عن طريق الواسطة مثلاً فأن هذا يترك انطباعاً لدى الجميع بأن هذه المنظمة تعتمد في جميع معاملاتها على الواسطة.

٣. عدم وضوح مفهوم الأخلاقيات التي تتناولها الدراسة لدى كثير من الموظفين، فالبعض يمارسها بشكل يومي ولا ينظر إليها على أنها تجاوزات أخلاقية. فغياب الصياغة المحددة والواضحة للأخلاقيات الوظيفية سوف توقع موظفي الخدمة المدنية في تخبط وارتباك أثناء ممارستهم لنشاطاتهم الإدارية وتنفيذ البرامج الحكومية، وبالتالي يزيد من حدة المشكلة الأخلاقية ويخلق دوامة أخلاقية (تضارب المصالح العامة بالمصالح الشخصية) تؤثر سلباً على مستوى الأداء (ياغي،٢٠٠١م: ٥).

فانتشار الممارسات السلبية و تجذرها و العجز الواضح في مكافحتها قد يدفع البعض - بخاصة النشء الجديد - إلى الاعتراف بالفساد كقيمة مقبولة حيث بلغ الأمر

بالكثيرين إلى تبني وجهات النظر القائلة بأن القيام بتلك الممارسات حالة مبررة واعتيادية بل ومرغوبة أحياناً (الشهابي وداغر،٢٠٠٠م:١٠٩).

إن الممارسات السلبية قد تكون إرادية وبدافع شخصي وهذا قد يؤثر إيجاباً على الموظف غير الملتزم وسلباً على المنظمة. وقد تكون لا إرادية وبدافع حسن النية فقد يتخلى البعض عن مبادئه تلبية لإنجاز عمل تفرضه عليه السلطة العليا في مجال عمله، والتي بدورها تستغل صلاحياتها لإشباع رغبات ومصالح شخصية متجاهلة الأمانة والثقة الممنوحة والمصلحة العامة. ومن هذا المنطلق يتفشى مرض التواطؤ ويُفتقد الضمير ويستسلم الموظف من مبدأ كسب العيش، ومع مرور الزمن تصبح ظاهرة المصالح الشخصية وسوء استغلال السلطة جزءاً من نظام العمل، وتصرفات هذا الموظف تؤثر سلباً على كافة الموظفين ويضعف شعورهم بالانتماء لهذه المنظمة.

**٤.** إن دراسة الواقع الفعلي لأخلاقيات الموظف العام قد يكشف ما تواجهه الأجهزة الحكومية من خلل في أخلاقيات موظفيها والتي تحد من كفاءتها وفعاليتها. كما تُمكن هذه الدراسة من التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على الأخلاقيات سواء ما يتعلق منها بدرجة الوعي والثقافة بهذه الأخلاقيات أو تلك التي تتعلق بالبيئة التنظيمية.

**٥.** لم يحظ موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين خاصة في الوطن العربي، و يلاحظ أن غالبية ما نشر عن الموضوع من دراسات وبحوث ركزت في تناولها لهذا الموضوع الحيوي على البعد النظري بجوانبه المختلفة، بينما نجد إن الجانب التطبيقي لم ينل نفس القدر من الاهتمام ويظهر ذلك جلياً في محدودية عدد الدراسات الميدانية ذات الصلة بالموضوع؛ وقد يكون ذلك عائداً في جزء منه إلى حساسية الموضوع، إضافة إلى أن الدراسات التطبيقية في هذا المجال ركزت على بُعد من أبعاد الممارسات السلبية كمدى تواجدها أو أسبابها والعوامل المؤثرة على أخلاقيات الوظيفة العامة أو آثارها أو طرق الحد من تلك الممارسات.

٦. ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت على القطاعات النسائية في هذا المجال حيث أن معظم الدراسات الميدانية العربية والأجنبية طبقت على الذكور والإناث معاً، بينما طبقت الدراسات المحلية على الذكور فقط.

٧. أوصت الدراسات السابقة في هذا المجال على إجراء العديد من الدراسات والبحوث للتعرف على أسباب ممارسة مثل هذه التجاوزات الأخلاقية والتعرف على الوسائل الكفيلة برفع مستوى الأخلاقيات في الأجهزة الحكومية.

## رابعاً: أهداف الدارسة

ترمي هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات السلبية في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية، وفي ضوء هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها وهي:

١. التعرف على مفهوم الممارسات السلبية .
٢. التعرف على الممارسات السلبية ذات العلاقة بأخلاقيات الوظيفة العامة في بيئة العمل.
٣. التعرف على أسباب تجاوز الموظفات لأخلاقيات الوظيفة العامة.
٤. التعرف على نتائج تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل.
٥. التعرف على طرق الحد من الممارسات السلبية في بيئة العمل.
٦. التعرف على أكثر الأسباب تأثيراً في الممارسات السلبية في العمل.
٧. التعرف على اختلاف رؤية أفراد العينة لدرجة تواجد الممارسات السلبية وأسبابها حسب طبيعة الوظيفة
٨. التعرف على علاقة العوامل الشخصية (كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمرتبة) برؤية أفراد عينة الدارسة حول درجة تواجد الممارسات السلبية في العمل وأسبابها.
٩. محاولة الوصول إلى بعض الحلول والمقترحات التي تؤدي إلى الحد من تواجد الممارسات السلبية وتحسين أخلاقيات الوظيفة العامة في الأجهزة الحكومية.

## خامساً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على موظفات القطاعات النسائية بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.
- **الحدود الموضوعية:** تنحصر الدراسة في تناول الممارسات السلبية في بيئة العمل من حيث مفهومها ودرجة تواجدها، وأسبابها، ونتائج تواجدها، وطرق الحد منها.
- **الحدود الزمنية:** نفذت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ.

## سادساً: محددات الدارسة

على الرغم من حرص الباحثة على إتباع المنهج العلمي في إجراء هذه الدراسة إلا أن هناك عدد من المحددات لها تمثلت بما يلي:

١. استخدام العينة غير الاحتمالية وذلك لصعوبة استخدام العينة العشوائية النابع من صعوبة حصر مجتمع البحث.
٢. حساسية الموضوع وصعوبة توجيه السؤال لأفراد العينة بطريقة مباشرة عن مدى قيامهن بهذه الممارسات، مما أضطر الباحثة إلى توجيه السؤال إليهن بطريقة غير مباشرة وذلك بالسؤال عن مدى تواجد هذه الممارسات في بيئة عملهن.
٣. تخوف بعض الموظفات من الإجابة على الاستبانة، حيث أن (٧٨٪) ممن تم توزيع الاستبانة عليهن تم توزيعها في جهات عملهن وقد كانت المسئولة عن توزيعها وجمعها الرئيسة المباشرة لهن مما قد يؤثر على إجابات أفراد العينة.
٤. كثرة القطاعات النسائية وصعوبة الوصول إلى بعضها، وعدم تعاون البعض الآخر، ومحدودية وقت الباحثة مما حدا بها إلى توزيع عدد من الاستبانات على بعض متدربات البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة ممن يعملن في تلك الأجهزة.

وبناء على ما سبق فإن النتائج التي تم التوصل إليها سواء عن طريق الاستبانة أو المقابلة الشخصية ما هي إلا مؤشرات عامة لدرجة تواجد الممارسات السلبية وأسبابها، وعليه ينبغي توخي الحذر عند الأخذ بالنتائج، وعدم تعميمها.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات التي تكرر ذكرها وسيتم توضيحها :

**الوظيفة العامة**: كيان قانوني في إدارة الدولة يتألف من مجموعة من أعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق معينة (السعدان،٢٠٠٥م: ٣).

**أخلاقيات الوظيفة العامة**: مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة)، وتحدد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين (ياغي،٢٠٠٠م:٧).

**الموظف العام:** الشخص الذي يشغل إحدى الوظائف العامة، بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من هذه الوظائف ( الجريش،٢٠٠٣م: ٣٠).

**المصلحة العامة:** منفعة يشترك في الإفادة منها بطريقة مباشرة أكبر عدد ممكن من أفراد وجماعات المجتمع (المصري،١٩٨٣م:٩٧).

**الممارسات السلبية:** مجموعة الممارسات غير المحمودة أو غير المشروعة التي يحظر على الموظف القيام بها، لأنها تتنافى مع الأنظمة والقوانين أو مع المبادئ والقيم الأخلاقية النبيلة (الغامدي والوزان ، ٣٨:٢٠٠٥).

**هدر وقت العمل:** التأخر عن الحضور إلى الدوام الرسمي أو الخروج منه قبل إنتهاء الوقت، وعدم تكريس وقت العمل بالعمل المنتج. وضياعه في الزيارات والمجاملات والاتصالات الشخصية.

**هدر المال العام**: التهاون فيه وفي متطلباته بما يؤدي إلى إضاعته وعدم المحافظة عليه والإسراف في استخدامه (الجريش، ١٤٢٤هـ:١٦٠).

**المحاباة والمحسوبية:** تسهيل المعاملات التي تخص شريحة معينة أو حرمانها بدون وجه حق من التمتع بالمزايا أو الخدمات العامة، والتهاون والتغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح

معينة، وقد ينطلق ذلك من دوافع قبلية أو عنصرية أو إقليمية أو طائفية (الكبيسي،٢٠٠٠م:١٠٥).

**ضعف الإحساس بالمسئولية:** التراخي والتكاسل وتنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. كما يندرج ضمنها عدم إبداء الرأي واللامبالاة وعدم الميل للتجديد والتطوير عدم رغبة الموظف بالتعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيع العمل الجماعي (الشميميري، ٢٠٠٤م :٣٨).

**الوعي والثقافة:** عرف معجم لغة الفقهاء الوعي بأنه تكوين الفهم الصحيح لحقيقة ما يجري، أما الثقافة فقد عرفها الفراهيدي بأنها سرعة التعلم والفهم (www.islamport.com)، ويرى روسو بأن الوعي الأخلاقي إحساس داخلي يساعدنا على التمييز بين الخير والشر، وأنه إحساسات فطرية يسعى الفرد من خلالها لتفادي ما يلحق الأذى به وبالآخرين (www.nourddine.maktoobblog.com)، والثقافة هي الأفكار والاتجاهات المقبولة والمتوقعة والتي يتعلمها الفرد من اتصاله بالمجتمع وتلعب دوراً مهماً في إعداده ليكون أكثر فاعلية في محيطه الاجتماعي (www.moqatel.com).

**البيئة التنظيمية:** مجموعة العوامل التي تحيط بالفرد داخل المنظمة وتؤثر على تصرفاته مثل ظروف العمل المادية والاجتماعية ( النمر،١٩٨٧م: ٥٤).

# الفصل الثاني

# أدبيات الدراسة

# أدبيات الدراسة

يتكون هذا الفصل من مبحثين. يتعلق المبحث الأول بالإطار النظري حيث سيتم فيه طرح عدة مواضيع تتعلق بأخلاقيات الوظيفة العامة، كمفهوم الأخلاقيات وأخلاقيات الوظيفة العامة والممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها وآثارها وطرق الحد منها والأخلاقيات الوظيفية في المملكة وأخلاقيات العمل في الإسلام، أما المبحث الثاني فسيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة.

## المبحث الأول: الإطار النظري

### أولاً: مفهوم الأخلاقيات

على الرغم من وجود مفهوم الأخلاقيات في جميع أدبيات وممارسات الثقافات والأمم السابقة والحالية، إلا أن ذلك لا يعني اتفاق هذه الثقافات والأمم على تعريف موحد لهذا المفهوم. بل يمكن القول إنه حتى داخل الثقافة الواحدة من الممكن أن نجد اختلافات بين مفكريها فيما يتعلق بتحديد طبيعة هذا المفهوم. غير أنه ومع وجود هذه الاختلافات فإن ذلك لا يلغي حقيقة وجود الكثير من القواسم المشتركة بين هذه الثقافات فيما يتعلق بتعريف مفهوم الأخلاقيات (هيجان،٢٠٠٢م:١٩). فالأخلاق في اللغة الطبع والمروءة والسجية بما يعني وصفاً داخلياً لنفس الإنسان من حيث صفاتها الإيجابية والسلبية (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٥هـ:٨). وبعبارة أخرى فإن الخلق عبارة عن هيئة راسخة في النفس تصدر الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة إلى فكر أو روية (الشيخلي،١٩٩٩م:١٢)، أما معناه اصطلاحاً فهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو ما هو شر( عبدالحميد والحياري،١٩٨٤م: ٦٧).

وتناول موضوع الأخلاقيات عدد من كبير من الفلاسفة في مختلف الثقافات على مر العصور،إلا أن هناك اختلاف في تعريفهم للأخلاقيات بسبب اختلاف توجهاتهم الفلسفية فهناك الاتجاه الاجتماعي الذي يرى أن الأخلاقيات مجموعة من الأفكار

والأحكام والعواطف والعادات المتعلقة بالحقوق والواجبات التي يرتضيها الناس في عصر من العصور، وهناك الاتجاه العقلي المثالي والذي يرى بأن الأخلاقيات منوطة بشعور العقل بأنها واجبة وفقاً للمثل العليا التي يجب على العقل البشري مسايرتها، أما الاتجاه الثالث وهو الاتجاه النفعي الذي يرى بأن الأخلاقيات مبادئ للسلوك الإنساني تنبع من طبيعة الإنسان وقد أوجدها لتحقيق المنفعة، والاتجاه الرابع هو اتجاه الطبيعة البشرية ويعرف هذا الاتجاه الأخلاقيات بأنها السجايا الإنسانية التي يستخلص الإنسان منها المبادئ الأخلاقية، أي أن هذه المبادئ تنبع من طبيعة الإنسان (السعدان،٢٠٠٥م:٢؛العثيمين،١٩٩٣م: ١٦)، ومن ناحية أخرى فسر الدينيون الأخلاقيات على أساس مثالي وسماوي، وذهب الماديون إلى التفتيش عن أسباب دنيوية محضة للأخلاقيات ( الشيخلي،١٩٩٩م: ١٣).

والأخلاقيات أيضاً يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وهذا ما تمثله الأخلاقيات المثالية، كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية أي أنها تفضيلات اجتماعية معينة تستند إلى ما يجله الأفراد في المجتمع وما يستهجنوه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معينة ( نجم، ٢٠٠٦م: ١٦).

ويرى البعض أن الأخلاقيات هي الجانب العملي للقيم، والقيم هي الجانب الإعتقادي للأخلاقيات (الغامدي والوزان، ٢٠٠٥م: ٩)، فقد عرفها كادين (Caiden) بأنها تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال القيام بسلوك معين في موقف معين، وقد اتفق معه الصباغ على أن القيم بمثابة القواعد التي تحكم على السلوك كونه أخلاقياً أو غير أخلاقي من وجه نظر الفرد فالفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة بناء على ما يؤمن به من قيم ومن ثم يتولد عن تلك الأخلاقيات نمط سلوكي أخلاقي أو غير أخلاقي، وينظر المجتمع للسلوك الفردي وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية السائدة فيه، أي أن سلوك الفرد يخضع في النهاية إلى حكم وتفسير أفراد المجتمع لنوعيته (الصباغ،١٩٨٥م: ٦٣).

وقد اتفق معظم الكتاب على أن الخلق يؤدي إلى الوظائف التالية (عبدالحميد والحياري،١٩٨٤م: ٦٨):

١. يجعل سلوك الإنسان يتصف بالثبات والتماسك والتوافق.

٢. يمكّن من التنبؤ بتصرف الشخص وسلوكه في المواقف المختلفة.

٣. يجعل الشخص يتجه بانتظام وباستمرار نحو غاياته العظمى ويبذل قصارى جهده للوصول إليها.

٤. يعطي الخلق قوة في الإرادة فهو يمكن الشخص من اختيار المسلك المستقيم في أي موقف من المواقف مهما كان الاختيار قاسياً كما يمنحه القدرة على التمسك بالعزيمة.

٥. الخلق مظهر من مظاهر الالتزام والضبط الاجتماعي فهو يعني احترام الشخص للنظام الاجتماعي والعمل وفقاً لأحكامه.

## ثانياً: مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات العمل والتعامل يمكن تطبيقه على من يعملون في أجهزة الخدمة المدنية العربية والأجنبية، وقد تختلف درجة الاهتمام بالأخلاقيات والالتزام بها من مجتمع لآخر تبعاً لتقدم وتطور المجتمع ونضوجه سياسياً واقتصادياً واجتماعياً. فإن ما قد يُعدّ من قبيل الأعمال التي تستوجب أعنف اللوم والتوبيخ في مجتمع عربي على سبيل المثال، قد لا يُنظر إليها نفس النظرة في مجتمع أجنبي آخر (العثيمين،١٩٩٣م:٤٠)، فالغرب يعتمد على نظرية العدالة في القانون لتحديد المصلحة العامة ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرارات، وتناولها البعض على أساس إنها جزء من مفهوم المسئولية والبعض الآخر تناولها من ناحية علاقتها بالقيم ومدى تأثيرها على سلوك الموظفين. وعن طريقها يمكن الحكم على سلوكه بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي (غوشة،١٩٨٤م: ١٦٤)، وقد تتلاشى بعض القيم المعيّنة داخل المجتمع نفسه من حين لآخر وتحل مكانها بعض القيم الجديدة (العثيمين،١٩٩٤م: ٤٠) غير أن هذا لا يعني بالطبع أنه لا يوجد اتفاق شبه عام بين

المجتمعات فيما يتصل بمؤشرات السلوك غير الأخلاقي والنتائج السلبية المترتبة عليه (هيجان، ٢٠٠٢م: ٦).

وقد عرف البعض أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحدد نظرة الفرد تجاه العمل وتقوده لتفسير وترجمة حقوقه ومسئولياته الوظيفية وتحدد رؤيته تجاه تلك الحقوق والواجبات، ومن ثم تؤثر في كيفية تعامله معها وقيامه بها في محيط العمل في أي وقت من الأوقات (الحميد،٢٠٠٥م:٦).

وأعطى فالوك (Valock) بعداً علمياً لأخلاقيات الوظيفة حيث عرفها بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد، ويضيف دراكر (Drucker) بعداً موضوعياً لأخلاقيات الوظيفة، فقد عرفها بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية للهدف (نجم،٢٠٠٠م:٢٠). وعرفها كوبر (Cooper) بأنها الأحكام الرسمية العامة للتنظيمات السياسية والمهنية بخصوص السلوك المقبول وغير المقبول (كوبر، ٢٠٠١م:٢٧٤).

ومن ناحية أخرى كوّن جورج ماي (Goorge S.May) ثلاثة محاور مرتبطة بالأخلاقيات وأسماها (3Rs) وهي الاحترام (Respect) والمسئولية (Responsibility) والنتائج (Results)، فالاحترام يعني التعامل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين بلباقة واستخدام معدات وتجهيزات المنظمة بشكل صحيح واستخدامها للعمل فقط، وحماية وتحسين جو العمل والالتزام بالقوانين والأنظمة، أما المسئولية فتعني تقديم خدمات عالية الجودة، والعمل بتعاون والقيام بمهام العمل ومعرفة الموظف بتوقعات الأداء والوصول لهذه التوقعات. وأكد على أن المسئولية لابد من تطبيقها على المراجعين والزملاء والنظام والموظف نفسه، أما فيما يتعلق بالنتائج فالوسيلة المستخدمة لتحقيقها أهم من الغاية أو بنفس الأهمية، ويرى جورج (Goorge) أن تفكير الموظف بهذه المحاور قبل أي تصرف يساعد على تجنب الممارسات السلبية في بيئة العمل (Verschoor, 2006: 22)

ومن ناحية أخرى قد يختلط مفهوم أخلاقيات الإدارة مع قواعد وآداب المهنة، ففي المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين. وفي حالة عدم الالتزام فمن الممكن أن تكون سبباً في حرمانه من ممارسة المهنة (نجم، ٢٠٠٠م: ٢٢)، ومن هذا المنطلق فقد عرفها البعض بأنها مجموعة القواعد التي تحدد الواجبات المهنية والسلوك الذي يجب على الموظف التزامه في ممارسته لأعمال مهنته (الحميد، ٢٠٠٥م: ٦)، ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها أي معنى ـ على الأقل في الوقت الحاضر ـ لأن الإدارة لا زالت وظيفة أكثر منها مهنة وبشكل خاص في الدول العربية، مع ذلك فأن قواعد وآداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها في تطوير أخلاقيات الإدارة، وأخلاقيات الإدارة تمثل بعداً أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية التي يجب الالتزام بها من أجل الارتقاء بالمهنة وسمعتها. فهي ترتبط بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم وبالممارسة العلمية في العمل اليومي في حين أن قواعد وآداب المهنة أقرب إلى الممارسة المهنية العملية فهي أضيق نطاقاً وأكثر ارتباطاً بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها (نجم، ٢٠٠٦م: ٢٢).

والوظيفة العامة خدمة وطنية تتطلب أن يكون مؤديها متحلياً بخصال الأمانة والنزاهة والشرف واستقامة الأخلاقيات حرصاً على سمو الوظيفة العامة وتعزيزاً لثقة الناس فيها، لذا فأن من شروط شغل الوظيفة العامة بأن يكون المتقدم لها حسن السيرة والسلوك (العمر،١٩٩٦م:٨٣).

وقوانين الدول العربية وأنظمتها تؤكد على ضرورة مراعاة معايير الجدارة والكفاءة كأساس للتعيين في الوظائف العامة إلا أنه من الصعب تغيير هذه الأوضاع بسرعة. لأنها تُعد جزء من الثقافة والقيم المحلية فهناك خلط بين الأدوار الشخصية والعائلية وبين الوظائف السياسية والإدارية والاقتصادية التي يؤديها الأفراد (كيرنغهان وداويفيدي، ١٩٨٤م:١٢٠).

ومن واجب الهيئة المسئولة عن التوظيف أن توظف أفضل المتقدمين للخدمة الحكومية فإذا كانت سياسة اختيار الموظفين غير حكيمة فإن ذلك سينعكس على الموظفين ومستواهم الوظيفي. وكذلك على مستوى تعاملهم وتفاعلهم مع الجمهور، وهذا يتطلب وجود هيئة إدارية تتمتع بكفاءة وظيفية عالية ومستوى أخلاقي رفيع بالإضافة إلى ضرورة تطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص عند التوظيف. وتطبيق هذا المبدأ عند اختيار الموظفين يساعد على وضع الشخص المناسب في العمل المناسب حسب القواعد والأسس السليمة والشروط المطلوبة، وإذا لم يتم الإلتزام بهذه الشروط عند التعيين فقد تتعدد الاختصاصات المتشابهة مما يؤدي إلى ضياع المسئولية في العمل وانتشار الفوضى (غوشة،١٩٨٤م: ١٦٤).

هذه المعضلة التي يواجهها مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين الموظفين الحكوميين ليس مردها في الواقع إلى عدم قناعة المسئولين عن الخدمة المدنية والوظيفة العامة في الوطن العربي أو حتى المواطنين بأهمية مبدأ الجدارة في التوظيف، أو عدم سلامة تطبيق هذا المبدأ في أغلب الأحيان، وإنما يعود قلة العرض وكثرة الطلب إلى جانب التغاضي والتساهل عن كثير من المخالفات السلوكية في الوظيفة العامة. ولقد أدت زيادة عدد طالبي الوظائف إلى اللجوء إلى مبدأ الجدارة في عموميته، مما أدى إلى انضمام العديد من الأشخاص إلى الوظائف الحكومية، وهم في الواقع غير مؤهلين وظيفياً وسلوكياً للتعامل مع احتياجات المواطن، أو الشعور بالولاء نحو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يقوم بها (هيجان،٢٠٠٢م: ٢٣).

وللتقليل من حدة هذه المعضلة يجب على الإدارة استغلال فترة التجربة فالموظف عندما يكون تحت التجربة يعمل كل ما في وسعه بإخلاص ودقة في العمل لإدراكه أنه تحت الرقابة، عليه يجب تعريف الموظفين في تلك الفترة بما لهم وما عليهم (غوشة،١٩٨٣م:٣٦). على أن حل هذه المشكلة في الوظيفة الحكومية لا تقتصر في واقع الأمر على الاهتمام بالموظفين الجدد، إذ إن الأخطر من ذلك يتمثل في وجود العديد من الموظفين القدامى الذين أعطوا بسلوكهم الخاطئ السمعة السيئة عن الوظيفة

الحكوميــة والجهــاز الحكــومي باعتبــاره مرتعــاً للفــساد الإداري وتــدني الأخلاقيــات (هيجان،٢٠٠٢م: ٢٤).

فالمنظمات العامة فروع للدولة وهي وسيلة لإشباع الحاجات العامة، ولتسهيل عمل هـذه المنظمـات يـتم تزويـدها بمجموعـة مـن الـسلطات والامتيـازات التـي يفتـرض أن تستعمل في الأغراض القانونيـة الموضوعة وعند استخدامها لتحقيق مآرب شخصية للموظـف فهـذا مـا يطلـق عليـه الانحـراف الإداري أو الفساد الإداري. فـالفرد حـر فـي سلوك ما يراه مناسباً في حياته الخاصة في حدود القـوانين والنظـام الاجتمـاعي وحقوق الآخـرين غيـر أنـه لا يتمتـع بهـذا القـدر مـن الحقـوق حـين يكـون موظـف (الـشيخلي، ١٩٩٩م: ٧٣)، فالموظف قد يعتقد أن سلوكه أخلاقي طالما أنه مقبول قانونياً في حين أن القانون لا يمثل إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول قانونياً، كمـا أنـه قد يكـون مقتنعـاً بأن تصرفه صحيح إذا كان سيحقق مصلحته الشخصية خاصـة إذا لـم يعد عليـه بفوائد مالية (جرينبيرج؛بارون، ٢٠٠٤م:٦١).

وهناك عدد من العقبات الرئيسية التي تحول دون اهتمام الموظفين بموضوع أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على العمل، وأهمها الاعتقاد أن تأثير الأخلاقيات على العمل محدود، باعتبار أنه لا يعمل وفقا لما تمليه عليه أخلاقياته الفردية وإنما في ضوء ما تضعه الإدارة من سياسات وإجراءات ونظم عمل أي من وجهة نظر الإدارة أنه محيد أخلاقياً. إضافة إلى أن المنظمات والأجهزة الإدارية المركزية التي لها حق إصدار اللوائح والنشرات المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة لا تستطيع أن تنظم كافة تفاصيل تصرفات الموظف، والدليل العملي على ذلك هو ما تحتويه قواعد ونظم العمل من مصطلحات تترك مجالاً واسعاً للتقديرات الأخلاقية للموظف مثل كافي ، ومفيد وعادل، وضروري، وعملي، وملائم وغير ذلك من المصطلحات أو عكسها (النحاس،٢٠٠٦م: ٧٤).

والموظف عند استخدامه لواجبات وسلطات وظيفته مقيداً بمجموعتين من القيود أولهما التشريعات التي تتعلق بالدولة سواء كان قانون المنظمة التي يعمل فيها أو قانون الخدمة المدنية أو أنظمة وتعليمات السلطة الرئاسية، وثانيها أخلاقيات الوظيفة أي ما يمليه الضمير الأخلاقي في وجود الميل نحو العدالة والخير والحق، والفرق بين هذين النوعين من القيود، يكمن في أن الأولى تنظم السلوك الخارجي للموظفين بينما الثانية تنظم البواعث والدوافع بحيث تحقق رقابة ذاتية على سلوك الفرد لا يمكن أن ترقى إليها أكثر الأشكال الخارجية للرقابة فعالية (الشيخلي،١٩٩٩م: ٧٣).

ومن هذا المنطلق حدد كوبر (Cooper) نوعين من المسئولية في الوظيفة هما: المسئولية الموضوعية والمسئولية الذاتية، وتتضمن المسئولية الموضوعية بعدين: الأول الالتزام وهو العنصر الأكثر أهمية من منظور الأهمية النسبية، والآخر الخضوع للمساءلة وهو وسيلة تأمين الوفاء بالالتزام في هيكل هرمي. وبوجه عام تنشأ المسئولية الموضوعية من المطالب القانونية والمنظماتية والاجتماعية على الموظفين، ومن جهة أخرى فأن المسئولية الذاتية تتجذر في المعتقدات الذاتية حول الولاء والضمير والانتماء، فعلى الموظف أن يتصرف بطريقة محددة ليس لأن رئيسه أو القانون يطلب منه ذلك ولكن بسبب دافع داخلي يتكون من المعتقدات والقيم والميول والنزعات التي تفرض عليه أن يعمل بطريقة محددة (كوبر،٢٠٠١م: ٦٦).

ويُلاحظ أن معايير المسئولية الذاتية داخلية ومعايير المسئولية الموضوعية خارجية والمعنيان لا يُعدّان متناقضان بالضرورة ولكن من السهل ضبط المسئولية الموضوعية عندما يحصل تعارض المسئولية الذاتية معها (العثيمين،١٩٩٣:٤٩) والمسئولية الذاتية مع أنها هامة إلا أنها لا يُعّول عليها وحدها لأن الموظف قد ينحرف عن عمد أو قد ينحرف عن خطأ وعندها لا بد من ممارسة رقابة خارجية من المنظمة التي يعمل بها، وأيا كان الأمر فإن المسئولية بنوعيها تضعف وتقوى تبعاً للأخلاقيات العامة في الدولة ( عبدالحميد والحياري، ١٩٨٤م: ١٧٤).

**ثالثاً: مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة**

الأخلاقيات حصيلة مكتسبة عبر مراحل النمو الإنساني المختلفة يستمدها الإنسان من عدة مصادر من أهمها ما يلي:

١. **الدين:** تعد الأديان السماوية أهم مصادر الأخلاقيات للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة بما فيه حياته الوظيفية، فالدين يحث على الاستقامة والطاعة وترشيد الاستهلاك والنفقات وحسن التعامل مع الآخرين وهو من جهة أخرى يمثل المصدر الحقيقي للمسئولية الشخصية التي تنبع من الرقابة الذاتية فهي تصدر من إيمان وإحساس بأهمية النقد الذاتي ( العثيمين،١٩٩٣م:٥٧؛الغامدي والوزان، ٢٠٠٥م:١٢).

٢. **الذات:** فالإنسان لا يسعى لتحقيق غاية مّا إلا إذا كان لها صدى في نفسه وعليه فأن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جذاباً أمام الذات الإنسانية، وهذا أمر محفوف بالمخاطر لكون القواعد الأخلاقية خاضعة لنظرة الفرد وتقديره الخاص. مما لا يعطي لهذه القواعد الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها (ياغي،٢٠٠١م:١٩).

٣. **الأسرة:** إن الأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية والاجتماعية يظل أفرادها متمسكين بتلك المبادئ في بيئة عملهم وعند تعاملهم مع الآخرين ذلك إن الفرد يقوم بنقل سلوكه الذي ورثه عن أسرته إلى جهة عمله (الخميس، ٢٠٠٥م:١١).

٤. **المؤسسات التعليمية:** وهي تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث توجههم وتوعيهم وتدرسهم الدين والأخلاقيات والعلاقات العامة وتنمّي فيهم السلوك الإيجابي تجاه المسئولية والانتماء والإخلاص (الشميمري،٢٠٠٤م:١٥).

٥. **المجتمع:** فالمنظمة جزء من المجتمع، وسلوكيات أفراد المجتمع تنعكس بالإيجاب أو السلب على أفراد المنظمات، فالفرد يدخل إلى المنظمة حاملاً معه قيم المجتمع الذي يعيش فيه، وإن كان الأفراد يختلفون في درجة التزامهم بها واستعدادهم لتطبيقها، فالمجتمع يسيطر ويهيمن على سلوك الفرد بطرق قد لا يدركها وبالتالي لا تخضع لسيطرته (غوشة، ١٩٨٣م:٥٠)، فالمجتمع الذي يعيش فيه الموظف وما يحويه

من تقاليد وقيم وميول تشكل مصدراً لتصرفات الموظف وسلوكه وأخلاقياته في العمل، وهناك علاقة وثيقة بين أخلاقيات المجتمع وتطور المنظمات فيه فإذا كان المجتمع متقدماً انعكس ذلك على مستوى المنظمات فيه (العثيمين،١٩٩٣م:٦٠).

٦. **المنظمة:** فهناك عدد من العناصر التي تحويها المنظمة تؤثر في سلوك موظفيها كالقواعد الأخلاقية في المنظمة وإجراءات الثواب والعقاب المتبعة في المنظمة، كما يؤثر قدامى المنظمة والأحداث التي تمر بها المنظمة والمصالح وجماعات الاهتمام المشترك والتقنية على سلوكيات الموظفين (الغامدي والوزان،٢٠٠٥م:١٤). وتعد القيادة من أهم مصدر لأخلاقيات الموظفين فالسلوك الإداري في المنظمات يبدأ من القمة هبوطاً إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، فنوعية وطبيعة أخلاقيات الموظفين يعكس نوعية أخلاقيات من هم في القمة، فإذا لم يواجه الجهاز الإداري والمسئولين فيه أي مظاهر للانحراف بحزم سيؤدي ذلك إلى شيوع السلوكيات غير الأخلاقية بكافة أنماطها بين العاملين (الصباغ،١٩٨٥م:٧٤).

٧. **أنظمة الخدمة المدنية:** فاللوائح والأنظمة التي تصدرها إدارات الخدمة المدنية ومكاتب العمل في دول العالم تشكل مصدراً مهماً من المصادر لكونها تضبط تسيير دفة العمل والإدارة في الاتجاه الذي يخدم مصلحة الموظف والمواطن، وهي التي تحدد واجبات الوظائف العامة وتحث الموظفين على التمسك بالأخلاقيات الفاضلة والارتقاء بالوظيفة وتقديم خدمات جليلة للمواطنين (الخميس،٢٠٠٥م:١١).

## رابعاً: الممارسات السلبية في بيئة العمل

يخضع الموظفين لمجموعة من الالتزامات يطلب منهم القيام بها على خير وجه مقابل تمتعهم بمجموعة من الحقوق والضمانات تلتزم الدولة بتوفيرها لكي يستطيعوا تأدية أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، وتنطوي هذه الالتزامات على أعمال يحظر عليهم تأديتها وعلى واجبات ينبغي القيام بها ( عبدالحميد والحياري،١٩٨٤م: ٨١). ولذا فإن الموظف ملتزم بإيفاء الشروط التي تحدد واجبات ومسؤوليات العمل المنوط به ويُعدّ

قبول الشخص القيام بالعمل التزاماً بتنفيذه لأن طبيعة العلاقة بين الموظف والدولة هي طبيعة تعاقدية (الحاكم، ١٩٨٨م: ٢٢٧).

والمشكلة الأخلاقية تظهر عندما يجد الموظف العام نفسه محصوراً بين مصلحته الشخصية والمصلحة العامة، أو عندما يستغل وظيفته لتحقيق مصالح شخصية مما يفقد أجهزة الخدمة المدنية ثقة الجمهور بها (الغفيلي، ٢٠٠١م: ١٣)، فأخلاقيات الوظيفة العامة تهدف إلى ضمان تصرف الموظف بالشئون العامة بشكل نزيه. كما أنها تهدف إلى مساعدة الجمهور في معرفة حقوق الموظف وواجباته عند تقديم الخدمات لهم مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن الحدود الأخلاقية (ياغي،٢٠٠١م:١٨)، ومفهوم المصلحة العامة مفهوم واسع وغامض وصعب التحديد في نفس الوقت. إلا أنه في العمل الإداري تُعد المصلحة العامة هي الغاية من العمل الإداري فالإدارة عندما تمارس نشاطها يجب أن تضع في الاعتبار تحقيق أحد الغايات التي حددها الشرع والقانون أو التي تلبي حاجات عامة، وهذه الحاجات من الصعب تحديدها أيضاً لاختلاف المصالح من بلد لآخر (العثيمين،١٩٩٣م:٥٣).

وتضارب المصالح من أكثر الأمور تعقيداً في مجال الأخلاقيات وهي تعني الموقف الذي يجد فيه الموظف العام مصالحه الشخصية ذات تأثير كبير على ممارسة سلطاته الإدارية بشكل موضوعي. ولها عدة أشكال كاستغلال النفوذ والتصرفات المالية ومحاباة الأقرباء وقبول الهدايا وقبول وظيفة خارج الجهاز والتمييز بين الموظفين على أساس الدين والمنطقة والتقاعس عن إنجاز الأعمال وغير ذلك من المظاهر النى تعكس النظرة المصلحية للوظيفة على حساب تحقيق الكفاءة والفعالية (ياغي،٢٠٠١م:٩٠).

وقد تعددت مسميات الممارسات السلبية في بيئة العمل حيث يسميها البعض بالانحرافات الإدارية والبعض الآخر يسميها بالفساد الإداري، وسماها البعض بالظواهر السلبية، كما تعددت أوجه التجاوزات الأخلاقية فللأديان السماوية وللفلسفات

وللقيم الأخلاقية وللنصوص القانونية السائدة في المجتمع تأثيرها في تقرير ما يدخل ضمن دائرة التجاوزات الأخلاقية (الكبيسي،٢٠٠٠م: ١٠٠).

أما التعريف الإجرائي للممارسات السلبية الذي انطلقت منه هذه الدراسة هي كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير وهي الممارسات التي يحظر على الموظف القيام بها لتنافيها مع الأخلاق النبيلة، وهي: هدر وقت العمل وهدر المال العام والمحاباة المحسوبية وضعف الإحساس بالمسئولية وسيتم تناولها بالتفصيل:

١. **هدر وقت العمل:** وقت العمل ليس ملكاً للموظف إنما هو ملك للجمهور والمنظمة التي يعمل بها فعليه أن يكرس جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات وظيفته المحددة، وتنص المادة (١١/ج ) من نظام الخدمة المدنية على (أن يُخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته)، وعليه فإن احترام مواعيد العمل الرسمية من أهم واجبات الوظيفة التي يجب على الموظف أن يخصصها لتأدية هذه الواجبات ولا يحق له هدرها في أعمال ليس لها علاقة بهذه الواجبات (الغامدي والوزان،٢٠٠٥م: ٣٠).
ومن واجبه احترام مواعيد العمل وعدم اصطناع المرض، وبالتالي التغيب عن العمل بدعوى الإجازات المرضية والعارضة. كما أن التأخير في الحضور للعمل والخروج قبل المواعيد المقررة وسوء استغلال وقت العمل فيما لا يفيد كاستقبال الزوار والزيارات والتحدث لمدة طويلة بالهاتف وقراءة الصحف والانتقال بين المكاتب تؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات الدوام الرسمية (عبدالهادي،١٩٩٧م:٤٣؛ أبو سن،١٤١٧هـ:٩٤؛ الشميمري، ٢٠٠٤م: ٣٧؛ ياغي،١٩٩٥: ٧٦).

٢. **هدر المال العام:** ويتطلب القيام بأعمال الوظيفة العامة بكفاءة ونزاهة وأمانة المحافظة على الأموال والممتلكات العامة ومنها المواد والأدوات التي توضع تحت توضع تصرف الموظف العام وحسن استخدامها وعدم التفريط فيها والترشيد في استهلاكها والسعي لتخفيض مستوى الإنفاق دون لإضرار بمستوى الأداء وذلك لتحقيق مبدأ الكفاءة والفعالية، كما ينبغي ألا يستغل أياً من هذه الأموال النقدية والعينية لأي

استخدام شخصي (الخدمة المدنية، ١٤٣٥هـ، ١٩؛ الغامدي والوزان: ٣٢)، فالمال عنصر من عناصر الإدارة وهو بشقيه العيني والمادي أمانة ومسؤولية عند الموظف ويدخل في الرعاية المباشرة لسلطاته الوظيفية وبالتالي فهو يتحمل مسؤولية الحفاظ عليه في الدنيا والآخرة (ياغي، ١٩٩٥: ٧٦)، وقد تصدر هذه السلوكيات غير الأخلاقية من بعض الموظفين نتيجة لدوافع عدائية أو لأسباب مرضية، فهم يتعمدون التقصير والهدر والضياع في أموال الدولة وممتلكاتها وإهمال الأشياء والمعدات والمواد الأولية ليعبروا عن عدم رضاهم عن منظمتهم (الكبيسي، ٢٠٠٠م:١٠٥).

٣.**المحاباة والمحسوبية:** ومن أبرز صورها تسهيل المعاملات التي تخص شريحة معينة أو حرمانها بدون وجه حق من التمتع بالمزايا أو الخدمات العامة، كما يدخل تحت هذا النمط الكثير من التصرفات غير المسئولة كالتهاون والتساهل والتغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح معينة وقد ينطلق ذلك من دوافع قبلية أو عنصرية أو إقليمية أو طائفية (الكبيسي،٢٠٠٠م:١٠٥). كما أن الواسطة صوره أخرى من صور المحاباة والمحسوبية، ويرى بعض الباحثين أن أي نظام في العالم لا يخلو من ممارسة الوساطة إلا أن تفشيها يختلف من مجتمع لآخر فالدول المتقدمة لا تعاني من الوساطة كما تعانيه الدول النامية. وقد يلجأ إليها الموظف في حالة الندب أو الترقية أو النقل أو لإرضاء رئيسه كما قد يستخدمها البعض الواسطة كشكل من أشكال تبادل المصالح أما المواطن فيستخدمها سواء كانت معاملاته مع الإدارة مشروعة أو غير مشروعة لأسباب كثيرة كتعقيد الإجراءات أو شكليتها بحيث يسهل تجاوزها، أو قد تكون الواسطة شكل من أشكال تبادل المصالح (الشميمري،٢٠٠٤م:٤٠؛ عبدالهادي،١٩٩٧م:٤٩).

٤. **ضعف الإحساس بالمسئولية:** يميل بعض الموظفين إلى التراخي والتكاسل ولا يحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو المصلحة الشخصية من جهة أو الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يعملون بأقل جهد أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. كما يجنح البعض إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة ولا يميل للتجديد والتطوير

الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات دون مناقشة (الشميري، ٢٠٠٤م: ٣٨).

وقد يتعمد البعض التكاسل في أداء الواجبات الرسمية وزرع الفرقة والعداوة بين الموظفين وبث الإشاعات (الكبيسي،٢٠٠٠م:١٠٨)، أو تحويل المعاملات من مستوى إداري إلى مستوى أقل والتهرب من العمل والتوقيعات لعدم تحمل المسئولية إلى جانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل مسئولية الاجتهاد (الشميري،٢٠٠٤م:٣٩). ومن جهة أخرى قد يعمد البعض إلى التستر على الرؤساء والزملاء في حالات ارتكاب المخالفات الأخلاقية والتستر على نواحي القصور في العمل أو الأداء (الصباغ، ١٩٨٥م:٦٦)، وعلى العكس من ذلك قد لا يتعاون الموظف مع زملائه في العمل ولا يشجع العمل الجماعي حيث يميل البعض إلى تبني مبدأ تبادل المنافع في علاقاته مع الآخرين (جرينبيرج وبارون،٢٠٠٤م:٤٧٠).

## خامساً: أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل

لقد تعددت الأسباب التي يقدمها الإداريون لتفسير أسباب تجاوز الموظفين لأخلاقيات الوظيفة العامة ومن ضمنها (والتي تناولتها الدراسة) ما يلي:

١. **ضعف الوعي والثقافة :** فالمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة، لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه. لأن ذلك يتعلق بضمائر العاملين حين يمارسون المحسوبية ويسيئون إلى جهود الخدمة ويستغلون الوظيفة العامة والمال العام (الغفيلي،٢٠٠١م: ١٦)، فانعدام أو ضعف بعض وعي الموظفين بالأخلاقيات الوظيفية وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسئولية لدى البعض وضعف وعيهم بالقواعد وحتى لو توفر الوعي بين بعضهم فإنهم لا يلتزمون بالقوانين كل ذلك أدى إلى

انتــــشار الفـــساد الإداري بأنواعـــه أو التمهيـــد لـــه (الـــصرايرة،١٩٩٨م: ٦٢؛ النحاس،٢٠٠٦م:٦٩ ؛ شتا،١٩٩٩م:٥٢) فضعف الوازع الديني أو عدمه في النفوس وعدم تربية النشء تربية سليمة (آل الشيخ، ٢٠٠٨م:٥٦) فبعض الموظفين نشئوا في بيئة اجتماعية لا تهتم كثيراً بغرس القيم والأخلاقيات الدينية في نفوس أبناءها ( أبوسن، ١٤١٧هـ: ٩٥)، وعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاقيات الدينية منذ الصغر يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة كعدم تحمل المسئولية وعدم احترام القوانين، ومن ناحية أخرى فأن التفسير الخاطئ للدين وعدم ربط الممارسات السلبية بتعاليم الدين يؤثر على العمل ويؤدي إلى انتشار التواكل وقوى الغيب التي لا تتفق مع السلوك الإداري السليم. فقد يعمد العاملين نتيجة لذلك إلى الكسل والخمول وعدم التجديد والابتكار (عبدالهادي،١٩٩٧م:١١٦).

إضافة لذلك فإن البيئة الاجتماعية بما تملكه من آليات ضغط اجتماعي وما تحمله من قيم موروثة ومنقولة إليه والتي تبرز على شكل ضوابط سلوكية يخضع لها الفرد خشية تعارض رغباته وحاجاته مع الآخرين، والولاءات الضيقة وتعددها وتنوعها وعلاقات القربى والممارسات العشائرية والعائلية والدينية والإقليمية وتعارضها مع نظم وقواعد العمل في أجهزة الدولة قد تكون سبباً في تجاوز الموظف لأخلاقيات الوظيفة (زويلف واللوزي،١٩٩٣م:٣٩ ؛ الأعرجي، ١٩٩٥م:٣١١)، فحجم المجتمع وبروز أهمية العلاقات الشخصية في الحياة الاجتماعية لها أثر كبير في ظهور الممارسات السلبية. فبينما يرى الغرب أن المحسوبية والمحاباة هي نوع من الفساد فأن الكثير في الدول العربية لا ترى ذلك (أبو شيخة، ١٩٨٩م: ٥٧)، مما أدى إلى بروز علاقات اجتماعية قائمة على أسس المنافع الخاصة المتبادلة بين أفراد أو جماعات داخل وخارج جهازي إداري معين من شأنها أن تفسح المجال أمام احتمالات تطور هذه العلاقات في ممارسات تنطوي تحت مفهوم الفساد الإداري (الأعرجي، ١٩٩٥م: ٣١٢).

كما أن العادات الاجتماعية السائدة تؤثر سلباً على سلوك الموظفين كضعف الوعي بأهمية الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد وعدم الاهتمام بالملكية العامة أو الحرص على مال الدولة، وإساءة استعمال الأجهزة والأدوات أو استخدامها لأغراض شخصية. فهذه الممارسات أصبحت عرفاً اجتماعيا وإدارياً سائداً ومقبولاً على الرغم مما تثيره من استياء لدى الفئات الواعية فيفقدها حماسها ويضعف أملها بالتطوير والإصلاح (الكبيسي،٢٠٠٠م:٩٦).

إضافة إلى أن نظام التعليم السائد في الدول النامية عموماً يشكل عقبة أساسية أمام مجموعات القيم والاتجاهات السلوكية التي تتطلبها مراحل التنمية المختلفة التي تمر بها. إضافة إلى أن وسائل الإعلام المختلفة بما لها قوة في التأثير على الرأي العام وعلى أفكار واتجاهات وسلوك الأفراد، فهي لا تقوم بالدور المطلوب منها في التصدي لمظاهر الانحراف الإداري ( عبدالهادي،١٩٩٧م:١١٣).

١. **ضعف البيئة التنظيمية:** فسلوك الموظف العام يخضع لمؤثرات البيئة الداخلية بما فيها ومن فيها، فأي جهاز إداري له بيئة إدارية خاصة به والتي تسمى أحيانا بالمناخ التنظيمي، تلك البيئة تعكس الفلسفة والأساليب الإدارية المتبعة في الجهاز الإداري والتي تختلف من جهاز إلى جهاز آخر ويسلك الموظف سلوكاً إدارياً معيناً في إطار تلك البيئة الإدارية وخصائصها، هذا السلوك لا يعكس قيم وأخلاقيات الموظف فقط بل يعكس القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة التي يعمل بها والتي ترجع في الواقع إلى فلسفة وسلوك الإدارة العليا في إدارة الجهاز الإداري والتي تكون محصلتها النهائية بصفة عامة بيئة إدارية لها خصائصها ومكوناتها، إحدى هذه الخصائص وأهمها الأخلاقيات الخاصة بالعمل (الصباغ،١٩٨٥م:٧١).

فالإدارة العليا هي المثل الأعلى لجميع الموظفين أثناء تعاملهم اليومي مع بعضهم البعض وكذلك مع الجمهور لذلك يجب أن تكون قدوة ذات كفاءة عالية من الناحية الوظيفية والمقدرة الإنتاجية في العمل إلى جانب سلوكها القويم. وتصرف أعضاء القيادة

الإدارية بصدق وأمانة وانتماء للمنظمة الإدارية والمصلحة العامة يترك بصماته وآثاره على إجراءات العمل والمناخ العام في المنظمة (غوشة،١٩٨٣م:٤٦). فالجهاز الإداري متمثلاً في الإدارة العليا مسئول جزئياً إن لم يكن كلياً عن أخلاقيات السلوك الإداري السائد في المنظمات سواءً أكانت أخلاقيات مقبولة أولا، لذا يمكن القول بأن مصدر أخلاقيات السلوك الإداري التي تسود الجهاز الإداري تبدأ من القمة هبوطاً إلى أدنى مستوى من الهيكل التنظيمي كما أن نوعية السلوك الإداري وما يحتويه الجهاز الإداري من أخلاقيات تعكس أولاً وقبل كل شيء نوعية أخلاقيات من هم في القمة التي تؤثر فيها على أخلاقيات السلوك الإداري للعاملين (الصباغ،١٩٨٥م:٧٢).

بالإضافة إلى دور القيادة المؤثر على أخلاقيات الموظفين فإن لجماعات العاملين تأثيرها على سلوك أعضائها حيث يسعى الأفراد خلالها إلى تحقيق أهداف مشتركة لا يستطيعون التوصل إليها بواسطة المنظمة الرسمية، وعندما تتفق الجماعة على قواعد للسلوك فإنها تتوقع من الأعضاء الالتزام بها، كما أن للقواعد الجماعية دوراً هاماً في تحديد إنتاجية الجماعة فإذا شعرت الجماعة باهتمام ورعاية الإدارة فإنها ستقابل ذلك بوضع قواعد لأعضائها تساعد في زيادة الإنتاج (عطية،١٩٨٥م:٥٣).

ومن جانب آخر فإن عدم وضوح التعليمات وصدورها دون وجود دليل يسهل تطبيقها يخلق الحيرة لدى العاملين ويضطرهم للاجتهاد الشخصي ومن ثم احتمال التجاوز واختراق التعليمات (زويلف واللوزي،١٩٩٣م: ٤١). فالكثير من المنظمات الإدارية العربية تفتقد أصلاً إلى وجود أدلة للوصف الوظيفي أو أدلة للصلاحيات يمكن على أساسها أن يدرك الموظف المجال الذي يمكنه أن يتحرك في نطاقه، بل يمكن القول بأنه حتى في وجود مثل هذه الأدلة فإنه كثيراً ما يتم تجاهلها مما يشجع الموظف على الخروج عن مهامه واستغلال نفوذه الإداري في تعطيل مصالح الآخرين (هيجان، ٢٠٠٢م: ٣٩).

كمـا أن المركزيـة الـشديدة وعـدم التفـويض وتعـدد المـستويات الإداريـة وتعقيـد الإجراءات والتمسك بحرفية القوانين وعدم وجود مواعيد محددة لإنجاز الموظفين لعملهم، قد تكون سبباً لكثير من الممارسات السلبية لدى الموظفين وتؤدي إلى عدم تحمل المسئولية واختناق العمل وبطء تنفيذ القرارات وإضعاف الروح المعنوية. وعليه قد يعمد المراجعون إلى البحث عن جميع الوسائل لتجاوز البيروقراطية الحكومية فيعمدون إلى البحث عن معارفهم من الموظفين أو يغرون الموظفين بالمال والهدايا أو يلجئون إلى التزوير وهم في كل هذا يستخدمون الموظفين ضعاف النفوس كأدوات للتنفيذ، (عبدالهادي، ١٩٩٧م: ٨٦؛ الغامدي والوزان،٢٠٠٥م: ١٦).

إضافة إلى أن ضعف الرقابة والمتابعة على تصرفات الموظفين في أجهزة الدولة يمكن أن يترك مجالاً واسعاً لبروز وتنامي الممارسات السلبية، فالتهاون في محاسبة الموظف عند انحرافه يشجع على التمادي في طريق الانحراف، ومن ثم فإن توقيع العقاب الرادع يُعدّ عاملاً ضرورياً لحث العاملين على الإقلاع عن ارتكاب المخالفات الوظيفية والابتعاد عنها. ومن جهة أخرى فإن التغاضي عن تلك الممارسات يشجع على بروز ممارسات وسلوكيات سلبية جديدة ويشجع على تزايد حدة الممارسات السلبية الحالية واستشرائها (الصواف،١٩٩٤م: ٣٥؛ الأعرجي،١٩٩٥م: ٣١٢). فاستمرارية الوظيفة الحكومية وشعور الموظفين بالأمن الوظيفي حفزت بعض موظفي الجهاز الحكومي في ظل تدني الرواتب، إلى ارتكاب المخالفات لأنهم يعلمون إنه من الصعب فصلهم أو حتى المساس برواتبهم. من ناحية أخرى فإن هذه الخاصية تجعل من الصعب على أجهزة الرقابة الداخلية أو الخارجية متابعة سلوك هؤلاء الموظفين. إذا ما عرفنا أنَّ النتائج المترتبة على هذه المراقبة لا تمثل أي تهديد للموظف في الجهاز الحكومي. إلى جانب ذلك فإن هناك محدودية جدًا في إمكانية قيام هذه الأجهزة بالدور المطلوب نتيجة لنقص الإمكانات البشرية وتنامي عدد الموظفين في الجهاز الحكومي، الأمر الذي يجعل هؤلاء الموظفين في مأمن دائماً من الوقوع تحت طائلة

الرقابة، وهو ما يشجع بدوره الكثير من هؤلاء الموظفين على ارتكاب المخالفات السلوكية (هيجان، ٢٠٠٣م: ٨).

ومن المهم جداً أن تكون هناك قيود نظامية على ممارسات هؤلاء الموظفين تحول بينهم وبين استخدام قوتهم أو صلاحيتهم بطريقة غير مشروعة. ومن هذا المنطلق فإن هناك الكثير من الأنظمة السياسية في العالم توفر الوسائل التي يمكن للمواطنين من خلالها المواطنين الحد من تصرفات البيروقراطيين غير النظامية من خلال شكواهم على الأجهزة الرقابية أو القضائية. في مثل هذه الحالة فإن تأكد الموظف أنه عرضة لشكوى المواطن يجعله أكثر حيطة وحذراً من الوقوع في المخالفات الإدارية من خلال استغلال مراكزهم الوظيفية وانتهاك حقوق المواطنين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة للإدارة (هيجان،٢٠٠٢م: ٤١).

**سادساً: نتائج الممارسات السلبية في بيئة العمل**

إن النتائج المترتبة على تجاوز أخلاقيات الوظيفة العامة تختلف وفقاً لدرجتها وطبيعتها، فهو يصرف الموظفين عن الأهداف الحقيقية للمنظمة. وبدون شك فهناك تأثير وانعكاس سلبي لتلك السلوكيات الإدارية غير الأخلاقية ليس فقط على مستوى الموظف بل أيضاً على مستوى الجهاز الإداري والمجتمع. وكلما تأصلت هذه التجاوزات في منظمة إمتدت آثارها وتنامت إلى المنظمات الأخرى، ومن الانعكاسات السلبية لتلك الممارسات إضعاف قواعد ونظم العمل والحيلولة دون تحقيق الأهداف وبعد إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الأهداف وخلق التشويش بدل الانتظام في عملية اتخاذ القرارات، وإضعاف دور القيادات وفاعليتها داخل المنظمة، كما أن هذه التجاوزات تلقي بأوزارها على كاهل الخزانة العامة بسبب هدر المال العام، وفي ظل هذا المناخ تصبح الأخلاقيات الوظيفية ليست في محل احترام والتزام بل تصبح في محل سخرية لمن يؤمن بها (الأعرجي،١٩٩٥م:٣١٣؛أبو شيخة،١٩٩٠م:٦٠).

إن وجود تلك الممارسات السلبية يُعدّ أحد الأسباب المؤدية إلى الإخلال بواجبات الوظيفة العامة بحيث تنقلب هذه الواجبات إلى ممارسات سلبية مشروعة في كثير من الأحيان، أو حتى لو لم تكن مشروعة فإنه يتم غض الطرف عنها في مقابل ما يحققه الموظف من مكاسب مادية ومعنوية نتيجة لهذه الممارسات (هيجان،٢٠٠٣م:١٦). فغياب الفهم الصحيح لأخلاقيات الوظيفة وعدم الالتزام بسلوكياتها له مردود سلبي على أداء العاملين وجودة إنتاجهم سواء المادي أو المعنوي لما يسود الموظفين من تسيب وعدم انضباط، إضافة إلى أن العمل يتحول إلى عبء نفسي كبير وعجز عن الإبداع والعطاء والابتكار فالإلزام دون مراعاة أخلاقيات العمل يؤدي إلى غياب الجودة وعدم تطوير المعرفة (الحميد،٢٠٠٥م:١٨).

## سابعاً: طرق الحد من الممارسات السلبية في بيئة العمل

ليس من السهل القول بأن هناك حلاً جذرياً لتدني مستوى أخلاقيات العمل وذلك لكثرة الأمور التي تصنف تحت هذا المصطلح، بالإضافة إلى اختلاف مستوى هذه الأخلاقيات من وظيفة لأخرى والأعظم من ذلك ارتباطها أساساً بالموظف كفرد، وأن أغلب السبل التي يمكن الأخذ بها للارتقاء بمستوى أخلاقيات العمل ما هي إلا مؤثرات توجه إلى ذلك الموظف من خلال الاهتمام به أو بالبيئة التي يعمل فيها أو بالمنظمة التي ينتمي إليها ومن هذه السبل ( السعدان، ٢٠٠٥م: ٢٥):

١. استشراف واقع أخلاقيات العمل من أجل تحسين أداء العمل ومعالجة الانحرافات الإدارية ومكافأة الأداء المتميز.
٢. وضوح المسئوليات والمهام المنوطة بالموظف وتحديدها بما يضمن عدم وقوعه في الخطأ ودقة محاسبته.
٣. تدريب الموظفين على السلوكيات المتفقة مع أخلاقيات العمل وغرس القيم والإحساس بالمسئولية ويجب أن يساهم التدريب في مساعدة الموظف على المواجهة الواعية والموضوعية لما يصادفه من مشكلات تتعلق بأخلاقيات العمل، وأن يولد الالتزام

الذاتي بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة كوسيلة للتفريق بين السلطة والمسئولية، وأن يدرك الموظف من خلاله معنى الصالح العام وأهميته للفرد والمجتمع.

٤. تحفيز الموظفين ذوي الأداء الجيد ومكافأتهم على ذلك الأداء وذلك بإشباع حاجاتهم إلى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة والعدالة داخل المنظمة.
٥. الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين لمن يشغل الوظيفة العامة، فالاهتمام بالأخلاقيات له جوانب تتعلق بفطرة الإنسان وتربيته وسيرته، ومن بلغ السن النظامية للتعيين يمكن معرفة مدى صلاحيته لشغل الوظيفة.
٦. إيجاد قواعد بيانات تهتم برصد أخلاقيات العمل وتحديدها وإعادة النظر فيها بين وقت وآخر للاستفادة منها في تحسين الأداء ومعالجة الانحرافات الإدارية
٧. إشعار الرؤساء أنهم قدوة للمرؤوسين وحثهم على التحلي بالأخلاقيات الفاضلة.
٨. ضرورة توضيح وتحديد الأخلاقيات التي يجب على الموظف التحلي بها أو على الأقل وضع معايير دقيقة وضوابط واضحة لها ليتمكن الموظف من تكييف سلوكه وفقاً لهذه المعايير والضوابط.
٩. إظهار الاهتمام بالموظف الذي يظهر منه الاهتمام بأخلاقيات العمل ومكافأته وإبراز جهوده أمام الآخرين، وعلى الجانب الآخر تنبيه الموظف الذي يلحظ عليه تدني مستوى أخلاقيات العمل بالأسلوب المناسب ومساعدته في رفع مستواه .

كما أكد هيجان على مبدأ ضرورة احترام الوظيفة الحكومية من خلال إعادة النظر في فلسفة التوظيف في الجهاز الحكومي ولا بد أن يواكبها خطوات إصلاحية داعمة تضمن تعزيز مفهوم الأخلاقيات الوظيفية لدى الموظفين الجدد أو القدامى منهم بحيث تحد ما أمكن من أي سلوك يتعارض وأخلاقيات العمل، وهذه الخطوات هي (هيجان،٢٠٠٢م: ٢٦):

١. **الاهتمام بعملية تقويم الأداء الوظيفي:** إلى جانب تحسين إجراءات المقابلات الوظيفية وتحديد المعايير السلوكية التي يمكن على أساسها اختيار الموظفين، فإننا ينبغي أن نعيد التأكيد على أهمية تقويم الأداء الوظيفي سواء للموظفين الجدد أو القدامى حيث ستحدد

المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء، مما يوفر للجهاز الحكومي فرصة تأهيل وتعديل سلوك الموظف بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة.

٢. **اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي:** إن التأكيد على أهمية إحترام الوظيفة الحكومية يقتضي اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي بين الموظفين مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء، حيث أن ذلك سيساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف. ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيرًا ما يدفع بعض الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية.

٣. **تطبيق مبدأ المساءلة المبني على وضوح المسئولية والصلاحية:** إن مبدأ المساءلة يمدنا بالحق في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية كما يمنحهم الحق أيضاً في شرح وجهة نظرهم حول سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بأداء أعمالهم. من ناحية أخرى فإن مبدأ المساءلة في الإدارة يقتضي أن تكون لدى الشخص الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله والتي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله، ولتفعيل مبدأ المساءلة فقد تم اقتراح العديد من الوسائل والإستراتيجيات التنظيمية والسياسية والتشريعية من بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

أ . تحديد نطاق المسئوليات والصلاحيات من خلال الوصف الوظيفي لمهام الوظيفة التي يقوم بها بالإضافة إلى ضرورة وجود أدلة للوصف الوظيفي أو أدلة للصلاحيات يمكن على أساسها أن يدرك الموظف المجال الذي يمكنه أن يتحرك في نطاقه.

ب. تحديد نطاق الإشراف فمبدأ المساءلة يقتضي أن يكون عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم المسئول متناسباً مع مهام وظيفته ونطاق صلاحياته.

ج. تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن من خلال النظر في احتياجات هؤلاء الأفراد وتحديد مدى إمكانية تلبيتها أو على الأقل شرح موقف الإدارة أو المنظمة من هذه الاحتياجات، وتشجيع الأفراد على الولاء لوظائفهم ومنظماتهم وأوطانهم من خلال تعزيز قنوات الاتصال مع الموظفين المتمثلة في توسيع دائرة

الاجتماعات واللقاءات الرسمية، بما يؤدي إلى تلمس احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات في حدود إمكانيات المنظمة، وبالتالي تذكيرهم بأهمية الولاء والانتماء.

د. تحسين وسائل الرقابة الخارجية خلال إيجاد وحدة إدارية خاصة بهذه المهمة داخل المنظمة أو خارجها أو الجمع بينهما، هذه الجهات الرقابية من الممكن أن تعالج قضايا المخالفات المادية أو الإدارية، أو التأكد من صحة التقارير الإدارية.

هـ .الاستماع إلى وجهة نظر المواطنين وشكاواهم، فالمستفيد الأول من برامج التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص هو المواطن، وبالتالي فإن وجهة نظره حول ما يقدم له من خدمات أو منتجات يجب أن تكون محل تقدير واحترام، وبالتالي مصدراً من مصادر تعزيز درجة المسئولية لدى الفرد لهذا فإن المهم جداً أن تكون هناك قيود نظامية على ممارسات هؤلاء الموظفين تحول بينهم وبين استخدام قوتهم أو صلاحيتهم بطريقة غير مشروعة.

بإضافة إلى ضروة إعادة النظر بالمناهج التعليمية والبرامج التدريبية بحيث تغرس قيم احترام الوظيفة الحكومية فى نفس المواطن سواءً أكان موظفاً أو غير موظف، وسواءً أكان مشاركاً أو مستفيدًا من برامج التنمية الإدارية أو كليهما.

وقد اتفق الحميد مع هيجان في حيث أكد على ضروة تضافر جهود الأسرة والمؤسسات التعليمية والتربوية والأعلام وسائر المؤسسات الاجتماعية وغير الاجتماعية في تأصيل أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى ضرورة دعم التنمية الإدارية والأخلاقية للموظفين عن طريق الاستخدام غير المفرط في توقيع الجزاءات وإيجاد نظام فاعل للحوافز المادية والمعنوية والحرص إختيار القيادات الفاعلة القادرة على الإشراف بكفاءة وفعالية بحيث تتمكن من إيجاد مناخ سليم وتشجع العمل بروح الفريق والتماسك القائم على الإلتزام الذاتي، مع ضرورة الإستمرار في تطوير أنظمة وإجراءات العمل والتركيز على القواعد والأساليب التي تعزز أخلاقيات العمل وتحدد سلوكياته المطلوبة (الحميد،٢٠٠٥م: ٢٤).

## ثامناً: الأخلاقيات الوظيفية في المملكة

للحد من التجاوزات غير الأخلاقية حاولت المملكة أن تصدر تعليمات أساسية قائمة على مبادئ الأخلاقيات كتأكيد أهمية تطبيق الجدارة كمبدأ من مبادئ العدالة كما حرصت على أن يكون الموظف العام حسن السيرة والسلوك وفي سبيل ذلك وضعت عدة واجبات على الموظف الالتزام بها وهي:

١. يترفع من كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء كان ذلك في محل للعمل أم خارجه.
٢. أن يراعى آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
٣. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

كما وضعت عدة محاذير على الموظف الابتعاد عنها وتجنبها وهي:

١. إساءة استعمال السلطة الوظيفية.
٢. استغلال النفوذ.
٣. قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.
٤. قبول الهدايا أو الإكراميات بالذات أو بالوساطة بقصد الإغراء من أرباب المصالح.
٥. إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة.
٦. الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
٧. الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها أو في محل تجاري إلا إذا كان معيناً من الحكومة.
٨. الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى(الخدمة المدنية، ١٤٢٣هـ: ٣٦).

وللتأكد من تطبيق هذه التعليمات فقد أسندت إلى عدد من الجهات الرقابية مسئولية ذلك كل حسب اختصاصه، ونظراً لتشعب مهام هذه الجهات ولكون مهام بعضها لا يرتبط بهذه الدراسة، فسيتم تناول هيئة الرقابة والتحقيق فقط واختصاصاتها المرتبطة بهذه الدراسة.

**هيئة الرقابة والتحقيق:**

أنشئت الهيئة بموجب المرسوم الملكي رقم (م٧) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ الصادر بنظام تأديب الموظفين وهي هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء وتختص بالرقابة على أداء الموظفين والتحقيق مع من ينسب إليه تقصير منهم وفقاً لما نص عليه نظام تأديب الموظفين واللائحة الداخلية للهيئة والأنظمة الأخرى ذات العلاقة. وتقوم بنوعين من الرقابة الإدارية والمالية، وتختص إدارة الرقابة الإدارية - وهي المرتبطة بهذه الدراسة - بما يلي:

١- الكشف عن المخالفات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

٢- مراقبة تفويض الصلاحيات والمسئوليات وفقا للنظم المعتمدة واللوائح المقررة والقرارات الصادرة المنظمة لذلك.

٣- الكشف عن المخالفات الناتجة عن التقصير في الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية.

٤- اقتراح وسائل العلاج اللازمة في حالة وقوع حوادث الإهمال أو المخالفات الإدارية وإحالتها للجهات المختصة.

٥- التعاون مع وزارة الخدمة المدنية في الكشف عن المخالفات الخاصة بشئون الموظفين فيما يتعلق بشرعيتها كالتعيين والترقية والعلاوات والبدلات وما في حكمها .

٦- إبلاغ الجهات المختصة عن مواطن القصور في التنظيم التي تتكشف لها من خلال أعمالها لإعادة التنظيم بما يكفل حسن سير العمل.

٧- التعاون مع ديوان المراقبة العامة عند اكتشافه لمخالفات إدارية أثناء مباشرته لاختصاصاته المالية .

٨- فحص الإخباريات والشكاوى المتعلقة بالنواحي الإدارية .

٩- مراقبة دوام منسوبي الأجهزة الحكومية وإعداد خطابات إبلاغ نتائج تلك الجولات مع رصد الظواهر المتعلقة بدوام الموظفين، بالإضافة إلى المتابعة الدورية لدوام الأيام السابقة لجولات الهيئة، و كذلك متابعة ما تتخذه الأجهزة الحكومية على ما أبلغت به من قبل الهيئة من ملحوظات فيما يتعلق برقابة العمل .

كما أن من ضمن صلاحيات الهيئة القيام بالتحقيق التأديبي الذي يشمل الموظفين المدنيين المعينين في وحدات الإدارات الحكومية والأشخاص المعنوية العامة الخاضعة للرقابة، ويتناول التحقيق المخالفات التأديبية سواء كانت مالية أو إدارية أو مسلكية (www.cib.gov.sa).

## الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد*:

حرصت المملكة على مشاركة المجتمع الدولي اهتمامه في محاربة الفساد بأنواعه من خلال عقد الاتفاقيات وحضور المؤتمرات والندوات وتعزيز التعاون الدولي. وامتداداً لهذا الاهتمام وافق مجلس الوزراء بالقرار رقم (٤٣) بتاريخ ١٤٢٨/٢/١هـ على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد والتي هدفت لتحقيق التالي:

١. حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صوره ومظاهره.
٢. تحصين المجتمع السعودي ضد الفساد بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية.
٣. توجيه المواطن والمقيم للتحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية.
٤. توفير المناخ الملائم لنجاح الخطط التنموية .
٥. الإسهام في الجهود المبذولة لتعزيز وتطوير التعاون الإقليمي والعربي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.
٦. تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع.

ولتحقيق هذه الأهداف وضعت العديد من الوسائل منها:

١. تشخيص مشكلة الفساد عن طريق تنظيم قاعدة بيانات تشمل الوثائق والمعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن حجم المشكلة وأنواعها وأسبابها وآثارها ومدى انتشارها، ودعم الدراسات والبحوث المتعمقة بالموضوع، وإتاحة المعلومات المتوافرة للراغبين في البحث والدراسة وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه.

---

* مرفق نسخة من قرار مجلس الوزراء والإستراتيجية، ملحق رقم ٣.

٢. قيام الأجهزة الحكومية المعنية بمكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها وتزويدها بالإمكانات المادية والبشرية والخبرات والتدريب والتقنية والوسائل العلمية الحديثة الكافية لتتمكن من أداء مهماتها بفعالية، ودراسة أنظمة هذه الأجهزة للتأكد من عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها ومنحها القدر اللازم من الاستقلال المالي والإداري، وتطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.

٣. إقرار مبدأ الوضوح ( الشفافية ) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق التأكيد على المسئولين بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد وأن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضفي على العمل الحكومي المصداقية والاحترام، وتسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها وإتاحتها للراغبين، ووضع نظام لحماية المال العام.

٤. مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد عن طريق إشراك بعض منسوبيها في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة، وإشراك هذه المؤسسات ـ حسب اختصاصها ـ في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء ما لديها من مرئيات ومقترحات تمكّن من الحد منه.

٥. توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، والتأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها في بناء مجتمع مناهض للفساد، وحث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي وتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ( ديوان رئاسة مجلس الوزراء، ١٤٢٨هـ).

## تاسعاً: أخلاقيات العمل في الإسلام

الخُلق الحسن من الأمور التي حث عليها ديننا الحنيف الذي جاء لينير الطريق للناس، فالأخلاقيات ما هي إلا ترجمة لجوهر وروح الإسلام فالدين أهم مصدر

للأخلاقيات، والقرآن الكريم وأقوال الرسول عليه الصلاة والسلام تؤكد العلاقة الوثيقة بين الدين ومكارم الأخلاق وهدف الرسالة السماوية تثبيت مكارم الأخلاق، والرسول عليه الصلاة والسلام قال "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (العثيمين،١٩٩٣م:٢٢).

ويزخر التراث الإسلامي بنماذج السلوكيات الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها العامل وصاحب العمل. وتشكل هذه السلوكيات المرجعية الدينية لأخلاقيات العمل التي يخضع لها الإنسان المسلم في تصرفاته ويحتكم إليها في سلوكه نحو العمل ومسؤولياته، وترتكز أخلاقيات العمل على نوعين من المسؤولية أولهما: المسؤولية الأخلاقية التي يكون مصدرها الشريعة الإسلامية، ووجدان المرء وإيمانه بمثله وقيمه العليا المستنبطة من هذه الشريعة، ثانيهما: المسؤولية القانونية القائمة على الالتزام والإلزام، أي إن مصدرها خارجي يتمثل في السلطة التشريعية والضبط الاجتماعي للمجتمع (الحميد،٢٠٠٥م:٥).

وفيما يلي بعض الأمثلة من القرآن الكريم والسنة النبوية التي تدل على ذلك:

١. **أداء العمل بدقة وإخلاص وإتقان:** ولقد حث الإسلام في تعاليمه على إتقان العمل والإبداع فيه وليس تأديته أو إنجازه في حده الأدنى أنما يتجاوزه إلى الإنجاز بأقصى درجات الاستطاعة مع استشعار المسئولية أمام الله سبحانه وتعالى، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملكاته ومهاراته في أداء وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول عليه الصلاة والسلام " إن الله يجب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

٢. **الرقابة الذاتية:** أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحوته وربط الضمير الحي بخالقه في السر والعلن وحينما سئل النبي صلى الله عليه وسلم عن الإحسان قال: " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" . وهذا النوع من الرقابة الوقائية هي أسمى نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه ( الغفيلي، ٢٠٠١م: ١٨).

٣. **وفي إطاعة ولي الأمر:** حيث قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم"، ولكن لهذه الطاعة حدود بينها الله سبحانه وتعالى بقوله"ولا تطيعوا أمر المسرفين الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون" .

٤. **الأمانة:** فعلى الموظف أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته وأن يترفع عن كل ما يهز ثقة الجمهور به كممثل للدولة فحديث الرسول عليه الصلاة والسلام لأبي ذر واضحاً عندما قال له "يا أبا ذر إنها أمانة وإنها حسرة وندامة إلا من أخذها بحق الله فيها" .

٥. **البعد عن المحاباة والمحسوبية:** وقد حذر منها عليه الصلاة والسلام بقوله " من ولي من أمر المسلمين شيئاً وولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" .

٦. **عدم التفريط في المال العام:** وبين عليه الصلاة والسلام أن كل فرد يتحمل مسئولية السلطات الموكولة إليه بغض النظر عن موقعه التنظيمي فيقول في الحديث الشريف "كلكم راع وكلكم مسئولٌ عن رعيته....."

٧. **عدم تضييع وقت العمل الرسمي:** فعدم تكريس وقت العمل في العمل المنتج وما يترتب عليه من تضييع حقوق الناس ومصالحهم هو ما أسماه الشرع باحتجاب الراعي عن الرعية وقد وضح عليه الصلاة والسلام مآل من فعل ذلك بقوله " من ولاه الله من أمر المسلمين شيئاً فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عنه يوم القيامة" (ياغي،٢٠٠١م:٥٠).

٨. **المحافظة على أسرار العمل:** مع أن المحافظة على المعلومات والوثائق التي يطلع عليها الموظف بحكم عمله من الواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقه إلا أن الالتزام بذلك يُعدّ دليلاً على تمسك الموظف بتعاليم الدين الحنيف فقد قال عز وجل " يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون".

٩. **البشاشة وطلاقة الوجه:** وتعني استقبال الإنسان بصرف النظر عن صفته الاجتماعية لزواره ومراجعيه بالكلمة الطيبة حتى ولم لو يكن بينه وبينهم قرابة أو صداقة وقد

أوصى الله سبحانه وتعالى عباده بحسن الخطاب فقال جلّ من قائل " وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن " (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٥هـ: ١٨).

١٠. **الصدق:** مطلوب من الموظف العام فيما يتعلق بعمله في هذا الجانب تحرى حقائق الأمور، وألا يتعمد الكذب أو التزوير أو تشويه الحقائق وأن يكون صادقاً في التعامل مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم : "وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ".

١١. **التحلي بالقول الطيب:** على الموظف عند التعامل في أثناء العمل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين وحتى خارجه استخدام الألفاظ الطيبة التي تدل على التقدير والاحترام والبعد عن الألفاظ البذيئة لما لذلك من آثار إيجابية على الأنفس والأعمال.

١٢. **احترام الرؤساء والزملاء:** وهو ما يتطلب التعامل بين زملاء العمل بكل أدب وتقدير، كما أن على المرؤوسين توقير رؤسائهم ، فالعلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس وبين الموظف وزملائه تسهم في تعميق روح المودة والتعاون وهو ما ينعكس إيجابًا على سير العمل بانضباط وانتظام (الخميس، ٢٠٠٥م: ٩).

١٣. **الصبر:** فقد أمرنا الله سبحانه وتعالى التحلي بالصبر حيث قال تعالى: "واستعينوا بالصبر والصلاة " بموجب ذلك على الموظف أن يتحمل المراجعين فمنهم السويّ والعليل ومنهم المهذب ومنهم حاد المزاج .

١٤. **القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة:** فالموظف ملزم بإيفاء الشروط التي تحدد واجبات ومسؤوليات عمله ويعتبر قبول الشخص بالعمل التزاماً بتنفيذه لأن طبيعة العلاقة بين الموظف والدولة طبيعة تعاقدية وتؤكد الآية الكريمة ذلك " وأوفوا بالعهد أن العهد كان مسئولا" ( الحاكم، ١٩٨٨: ٢٢٧)

وبذلك نرى أن الشريعة الإسلامية أدخلت بُعداً اجتماعياً مهماً ومؤثراً في السلوك الإداري ألا وهو البعد الأخلاقي فلا إدارة بلا أخلاقيات وإن الوظيفة في الوطن العربي عبر الأجيال مرتبطة بتعاليم الدين الإسلامي ومثله (غوشة،١٩٨٣م:٣٠).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بالرغم من أهمية موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة إلا أنه من المواضيع التي لم تعطى الاهتمام الكافي على مستوى الدراسات الميدانية في الدول العربية ، فمعظم الدراسات والأبحاث التي قدمت في هذا المجال كانت دراسات تتناول جانب من جوانب أخلاقيات الوظيفة العامة ، وسيتم فيما يلي استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أخلاقيات الوظيفة العامة والممارسات السلبية في بيئة العمل:

### أولاً: الدراسات العربية

في دراسة حديثة قام بها آل الشيخ عام (٢٠٠٧م) عن الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته توصلت الدارسة إلى أن أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعاً من وجهه نظر المعنيين بمكافحة الفساد: الوساطة وهدر المال العام وضعف الإلتزام بساعات العمل واستخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية والتحيز والمحاباة لجماعات وأفراد دون وجه حق واشتغال الموظف بالتجارة دون أذن نظامي، أما أسباب الفساد فقد توصلت الدراسة أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفساد من وجهة نظر المعنيين بمكافحة الفساد هي عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق على أجهزة الدولة وضعف الوازع الديني والقصور الإعلامي في توعية الناس بأضرار وأشكال الفساد وضعف أجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات والمصالح الحكومية والجشع المادي على التوالي، أما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفساد من وجهة نظر السجناء في قضايا الفساد الإداري هي ارتفاع تكاليف المعيشة وحب الترف والطمع وتدني الأجور وعدم العدالة في المنظمة ووجود سوق رائجة للفساد الإداري وغياب القدوة الحسنة على التوالي.

وفي دراسة المالكي عام (١٤٢٢هـ) عن العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي والتي تهدف إلى معرفة أثر بعض العوامل الإدارية والتنظيمية (العائد المادي من الوظيفة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس المباشر في العمل) على الانضباط الوظيفي وذلك من خلال علاقة هذه العوامل ببعض

مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور والانصراف باكراً، والغياب عن العمل بدون عذر، وهدر وقت العمل الرسمي)، وذلك في الأجهزة الحكومية بمنطقة مكة المكرمة والتي تقدم خدمة مباشرة للجمهور، وذلك من خلال عينة الدراسة التي بلغت (٣٠٢ موظفاً) من الموظفين الذين يشغلون المرتبة الأولى حتى السادسة بمحافظات جدة والطائف ورابغ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك هدر لوقت العمل بلغ (١,٢٢ ساعة) من مجموع ساعات العمل والذي هو سبع ساعات، كما تبين من الدراسة إن للعائد المادي من الوظيفة ولطبيعية الوظيفة يشغلها الموظف، والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس في العمل علاقة بحدوث بعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور صباحاً والانصراف المبكر ظهراً من العمل، الغياب عن العمل بدون عزر، هدر وقت العمل في غير ما خصص له)، ومن ثم فإن هذه العوامل تؤثر على الانضباط الوظيفي في الأجهزة الحكومية.

أما الدراسة التي قام بها العديم (١٤٢٢هـ) فقد ركزت على الربط بين الأخلاقيات وبين النواحي الدينية والتنظيمية وقد طبق دراسته على عينة عددها (٣١٢) موظف بمحافظة حفر الباطن، وهدفت إلى معرفة إتجاهات الموظفين لمفهوم أخلاقيات الخدمة العامة ومعرفة أهم العوامل التي تدفع الموظف إلى إتباع سلوكيات غير أخلاقية والعلاقة بين الخصائص الشخصية ورؤية الموظفين لأخلاقيات العمل في الأجهزة الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مفهومين للأخلاقيات: الأول يرى أن الأخلاقيات هي ما يتفق مع الدين الإسلامي، والثاني يرى أن الأخلاقيات هي ما يتفق مع الأنظمة والتعليمات واللوائح، كما توصلت إلى أن الموظفين يراعون القيم الدينية أثناء تأديتهم لعملهم وأن هناك التزام من الموظفين بالنواحي التنظيمية الخاصة بالعمل ولديهم ثقة بالأجهزة التي يعملون فيها، كما بينت أن هناك فئة من الموظفين تخضع لضغوط خارجية ولا تلتزم بالأنظمة والتعليمات وأن هذه الفئة هم الذين يحتلون المراتب الدنيا وصغار السن وهؤلاء يرون أن قلة التشجيع وتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنظمة والتعليمات وضعف الوازع الديني وقلة الخلفية العلمية والشرعية وتدني مستوى الأجور سبب ومبرر لبروز السلوكيات غير الأخلاقية.

كما قام محمد بدراسة عام (٢٠٠٢م) لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية حيث استهدفت الدراسة اختبار دور العمل والنوع والعوامل الخارجية في تحديد مواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل وذلك في إطار عينة مكونة من (٤١١) موظفاً من (٦) منظمات عمل كويتية، ووجدت الدراسة أن النساء اتخذن مواقف أكثر تشدداً تجاه سلوكيات العمل الغير أخلاقية مقارنة بالرجال، كما وجدت أن العاملين الأكبر سناً اتخذوا مواقف أكثر تشدداً تجاه ذلك مقارنة بنظرائهم الأصغر سناً، كما وجدت أن الأشخاص الذين يحيطون بالموظف في المنزل لهم تأثير أكبر على سلوكه الأخلاقي بعكس زملاء العمل فقد كان تأثيرهم أقل على السلوك الأخلاقي للموظف، وبوجه عام فأن مستوى أخلاقيات العمل لإجمالي أفراد العينة في هذه الدراسة كانت مرتفعة نسبياً.

أما دراسة العمر (٢٠٠٠م) فقد اتجهت اتجاهاً آخر يركز على دور القيادات على أخلاقيات الوظيفة العامة، ففي هذه الدراسة الميدانية تناول بيئة أخلاقيات العمل في الهيئات الحكومية المستقلة في دولة الكويت وقد توصلت الدراسة إلى أن الواسطة تعد من الأمور المقبولة أخلاقياً إذا كانت لا تخالف القوانين واللوائح، أيضاً أظهرت نتائج الدراسة التزام قيادات هذه المؤسسات بمستوى مقبول من أخلاقيات العمل مما يجعل العاملين فيها يستطيعون بيسر ودون عناء رفع أي قضايا تتعلق بخلل أو إنحراف إداري إلى رؤسائهم، وكان من توصيات الدراسة أهمية التوعية بأخلاقيات العمل وضرورة تعميقها في الجهاز الإداري مع توفير التدريب الكافي على التفكير الأخلاقي المناسب مع ضرورة القيام بدراسات ميدانية للتعرف على بيئة أخلاقيات العمل وكيفية التأثير عليها.

وفي دراسة أجراها القحطاني والشمري (١٤١٩هـ )عن اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام في المملكة على عينة تتكون من (٣٤٤) موظف في الرياض، وأظهرت أن أفراد العينة يحملون اتجاهاً سلبياً نحو الرشوة والواسطة والإختلاس، كما يعتقد غالبية أفراد العينة أن ظاهرة عدم الإنتظام وظاهرة

التبذير وظاهرة إساءة استخدام السلطة والواسطة موجودة في الأجهزة الحكومية بدرجة قليلة أو متوسطة، وبمقارنة إتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية مع مدى إنتشار هذه الظواهر حسب رأي أفراد العينة يتضح أن الظواهر الأكثر رفضاً هي الأقل إنتشاراً وتشمل الرشوة والتزوير والإختلاس والتبذير، بينما الظواهر الأقل رفضاً هي الأكثر إنتشاراً وتشمل إساءة استخدام السلطة وعدم الإنتظام في الدوام والواسطة .

وقدمت بوقس عام (١٩٩٧م) دراسة بنفس اتجاه دراسة المالكي من حيث بحثها عن أهم العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة تأثيراً على السلوك الأخلاقي للموظف طبقت على عينة قوامها (٢٣٨) موظفاً من أصل مجتمع البحث لكل من قطاعي الصحة والتعليم بمحافظة جدة، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول: " إن السلوك الأخلاقي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية للإدارة"، ودلت نتائج الدراسة التحليلية أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على سلوك الموظف الأخلاقي وهي: النمط القيادي المتبع في المنظمة وكيفية تعامل القيادة مع مرؤوسيها وتقييم الأداء السنوي للعاملين وتأثير الرقابة الإدارية والإشراف من قبل القيادة على المرؤوسين.

كما بحث الصواف عن هذه العوامل أيضاً (١٩٩٤م) بدراسة مكتبية قائمة على التحليل المقارن وتوصلت الدراسة إلى أن الخدمة المدنية تتميز عن قطاع الأعمال بعدد من الخصائص تتطلب سلوكيات يجب على الموظف الالتزام بها، وأوضحت الدراسة أن اختلاف الظروف البيئية لكل دولة يؤدي إلى اختلاف الواجبات والمحظورات للموظفين، وبرغم ذلك فهي متقاربة إلى حد ما نتيجة للخصائص العامة للوظيفة العامة التي تتماثل إلى حد كبير في كل الدول، كما خلصت الدراسة إلى أن العوامل الإدارية والتنظيمية تساعد على عدم التزام الموظف بالسلوكيات المطلوبة كالتهاون في محاسبة الموظفين وانخفاض العائد المادي وعدم سلامة المناخ التنظيمي ( كعدم المشاركة في

اتخاذ القرارات وسوء نظام الاتصالات وضعف نظام الحوافز الإيجابية) وعدم وجود جزاء رادع للمخالفين.

وفي نفس اتجاه دراسة محمد قام ياغي (١٩٩١م) بدراسة ميدانية على بعض المديرين لقياس مواقفهم من بعض تلك الظواهر كاستغلال الوظيفة واستخدام الواسطة وإفشاء الأسرار الوظيفية وقبول الهدايا والترقيات ومدى الإلتزام بوقت الدوام الرسمي والتصرف في المال العام، ومن أهداف هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية للمديرين كالمستوى الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي وبين درجة مراعاتهم بعض الواجبات السلوكية للوظيفة العامة من أجل تحقيق المصلحة العامة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أنه لا توجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه استخدام الواسطة وإفشاء الأسرار وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة خدمتهم وهذا ما ينطبق على اتجاههم نحو الالتزام بالدوام الرسمي وعلى موقفهم تجاه مزاولة أعمال تتعارض مع أهداف العمل الرسمي، أما اتجاههم نحو قبول الهدايا فيختلف من ناحية المستوى التعليمي حيث أن هناك علاقة سلبية ضعيفة بين قبولهم للهدايا ومستواهم التعليمي ولكن لا توجد علاقة بين ذلك وبين مستوى الوظيفة ومدة الخدمة وهذا ما ينطبق على مواقفهم تجاه التصرف بالأموال العامة سواءً بقصد أو بدون قصد، أما من ناحية الترقيات على حساب المستحقين فلا توجد علاقة بينها وبين المستوى الوظيفي ولكن توجد علاقة ضعيفة بينها وبين المستوى التعليمي والخبرة.

ومن الدراسات العربية الميدانية التي تناولت موضوع السلوكيات غير الأخلاقية للموظفين في القطاع العام دراسة قام بها رفاعي (١٩٨٧م) لعينة من (٨٠٠) شخص حيث تهدف الدراسة إلى معرفة السلبيات الأخلاقية وأسبابها في مصر وقد دلت نتائج الدراسة على إنتشار بعض السلبيات الأخلاقية وأهمها عدم إحترام وقت العمل والمحسوبية والرشوة والتسويف في قضاء مصالح الناس والعمولات والإسراف في استخدام الموارد وقبول الهدايا وإفشاء الأسرار، وأن هناك عدة أسباب أدت لظهور تلك السلبيات أهمها: افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل وخارج العمل ، ووجود بعض

صور التمييز في المعاملة، وسوء الأحوال الإقتصادية، والارتفاع المستمر في أسعار السلع بدرجة لا تواكبها زيادة في الدخول، وكثرة القوانين واللوائح وتعقيد الإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات وعدم إعطاء موضوع الأخلاقيات العناية الكافية في المعاهد الإدارية والبرامج التدريبية، كما أن منظومة القيم في المجتمع بأسره قد تراجعت، بحيث تعد القرابة والصداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة (القحطاني والشمري، ١٤١٩هـ: ٢٥).

كما اتفق معه الزقالي في دراسته الميدانية (١٩٨٧م) عن الانحراف الإداري حيث طبقه على موظفي الوحدات الإدارية بمحافظة سوهاج بمصر وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الانحرافات شيوعاً في الوحدات الإدارية بالمحافظة وأسبابها وآثارها وطرق معالجتها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الظواهر السلبية شيوعاً هي الواسطة والمحسوبية والامتناع عن أداء الأعمال والإسراف في استخدام أدوات وموضوعات العمل والإهمال والتقصير وعدم إطاعة الرؤساء والتسويف في قضاء مصالح المواطنين، كما أكدت هذه الدراسة إلى أن السبب في إنتشار هذه الظواهر هي الارتفاع المستمر في الأسعار، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقصور نظم الحوافز، وعدم تحديد السلطات والمسئوليات، والتضخم الوظيفي (القحطاني والشمري، ١٤١٩هـ:٢٦).

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

في دراسة حديثة عن الأخلاقيات ومكان العمل قامت بها شركة ( Deloitte & Touche,2007 ) وزعت فيها استبانات على (١٠٠٠) موظف وقد أكدت بأن هناك عوامل تؤثر على أخلاقيات الموظفين كأخلاقيات الإدارة والمشرفين المباشرين، أما عن نوعية التجاوزات التي يقوم بها الموظفون فيرى (٧٢٪) من عينة الدراسة أن استخدام تكنولوجيا الشركة لأغراض شخصية أمر مقبول أخلاقياً، و (٦٦ ٪) يرون أنه من المقبول استخدام التقارير الطبية للتمتع بإجازة و (٦٣٪) يرون أنه من المقبول

مساعدة الزملاء وتقديم خدمات لهم على حساب غيرهم أما أسباب التجاوزات الأخلاقية في مكان العمل فقد ذكر(٨٠٪) من العينة أن سبب ذلك عدم وجود نزاهة ومصداقية شخصية، و(٦٠٪) عدم الرضا عن العمل أما المكافآت المادية والحوافز فذكرها (٤٤٪) منهم، كما أكد منهم أن (٤٢٪) من تجاوزات الموظفين سببها تصرفات الإدارة (٣٥٪) من هذه التصرفات سببها الرئيس المباشر، كما أكد (١٦٪) فقط على أهمية التدريب ودوره الإيجابي في تنمية السلوك الأخلاقي، أما (٣٩٪) أرجعوا سبب التجاوزات لعدم معرفتهم بالسلوك الأخلاقي، و(١٠٪ ) فقط يرون أن وضع عقوبات للتجاوزات الأخلاقية شي يقلل منها أو يؤثر فيها.

وفي دراسة قام بها (Shaub *et al*.,2005)عن تغليب المصلحة الشخصية والممارسات السلبية لدى المحاسبين توصلت إلى أن المصلحة بوجه عام تؤثر على الخيارات الأخلاقية للموظفين فهناك علاقة طردية بين قابلية الأفراد للقيام بتجاوزات غير أخلاقية وبين تغليب المصلحة الذاتية فالأفراد الذين تهمهم مصلحتهم الشخصية لديهم قابلية للقيام بتصرفات غير أخلاقية، وبالعكس فأن الموظفين الذين لديهم اهتمام بمصالح الآخرين ومصلحة المنظمة لديهم قابلية أقل للقيام بالممارسات السلبية في العمل، التصرف بشكل أخلاقي أساسه إحساس الموظفين بالمسئولية أو أنهم تعلموا تعليم ديني، كما بينت الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على أخلاقيات الموظفين هي القيم الداخلية للفرد وقيم المنظمة وقيم المهنة، وتبني قيم تنظيمية تعزز فكرة الاهتمام بالمصلحة العامة يمنع الموظفين من القيام بتجاوزات أخلاقية وهذا يتطلب إيضاح القيم الأخلاقية للموظفين وفهم قيم الموظفين بشكل جيد عن توظيفهم للتأكد من وجود توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة، وأن يكون الرؤساء قدوة حسنة لموظفيهم ويتصرفوا بشكل مستمر ضمن مبادئ المنظمة، ومكافأة الموظفين الذين يحافظون على القيم ومعاقبة الآخرين بطريقة معلن عنها سواء الثواب أو العقاب.

وفي دراسة أخرى قام (Valentine & Johnson, 2005) لمعرفة العلاقة بين أخلاقيات المنظمة وعدم وجود تجاوزات أخلاقية للموظفين. تم عمل استبانة وزعت

علـى (١٤٣) موظـف فـي القطـاعين الحكـومي والخـاص وتوصـلت إلـى أن علاقـة الموظف بأخلاقيات العمل تعتمد على مبادئه الشخصية ومعتقداته التي يؤمن بها.

وعن دور الإدارة في أخلاقيات الموظفين قام ( Schwartz, 2004) بدارسة قابل فيها (٥٧) مديراً وموظفاً ومراقب أخلاقي في أربعة شركات كندية وتوصل إلى نتيجة مفادها أن تدريب المدير لموظفيه في الأخلاقيات يزيد من درجة تمسكهم بها بشكل أكبر من إذا قام بالتدريب شخص من خارج المنظمة، وبالرغم من الشركات الأربع محل البحث تطلب من موظفيها التبليغ عن المخالفات الأخلاقية إلا أن المراقبين أكدوا أنهم يجدوا صعوبة في التبليغ عن المخالفات وأن ذلك يعتمد على نوع المخالفة ومن يقوم بها ودرجة الخوف من العقوبة، كما أكدت الدراسة على أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق المثل والقيم الأخلاقية بطريقة جدية.

وفي دراسة (Joaquin, 2004) والتي بحثت في العلاقة بين اللامركزية والفساد وإستنتجت الدراسة أن في بعض البلدان اللامركزية لها علاقة بالفساد بينما في بلدان أخرى تخفف من الفساد وخلصت الباحثة أن إيجاد الرابط بين اللامركزية والفساد صعب وهي تختلف من مكان لآخر.

ومن جانب آخر قام (Feldheim & Wang, 2004) بدراسة عن العلاقة بين التصرفات الأخلاقية للموظفين والثقة العامة بالأجهزة الحكومية واستنتجوا أن هناك علاقة إيجابية بينها، فالثقة بالأجهزة الحكومية تزيد مع إمتثال الموظفين فيها بقيم النزاهة والشفافية والولاء والأخلاقيات العالية.

كما قام (Haines, 2003) بدراسة ارتكزت على (١٥سنة) خبرة بالوكالات الفيدرالية ويؤكد فيها أن الغش وعدم الكفاءة والفساد أصبح روتيني من خلال الهفوات الصغيرة، لدرجة أن المنظمات التي عمل فيها أصبح جوها أو جوهرها عكس ما صمم له وهي العقلانية والإنتاجية والتخصص.

كما بحث (VanSandt, 2003) عن دور القيادة الذاتية في أخلاقيات الموظفين لإستكشاف الفجوات بين المعايير الأخلاقية للمنظمات والموظفين، وقد أكدت الدراسة على أهمية القيادة الذاتية وضرورة توظيفها لتحسين العمل الأخلاقي داخل المنظمات، وأن من أهم أسباب وجود فجوات بين المعايير الأخلاقية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للموظفين هي درجة إحساس الموظفين بما هو صحيح وما هو خطأ والسبب الآخر هو الإدارة العليا ومدى تركيزها على الرؤية الداخلية للمنظمة وأخلاقياتها.

ومن ناحية أخرى بحث (West & Berman, 2003) بدراستهما مدى فعالية أجهزة الرقابة أو جمعيات المتابعة ومدى قدرتها على نشر المصداقية والمساعدة في حل المشاكل الأخلاقية على عينة من المدراء في (٣٣٨) مدينة أمريكية ووجدوا أن هناك علاقة إيجابية بين نشاطات هذه الجمعيات ووجود التدريب الأخلاقي، وقد أكد أفراد العينة أن أنشطة هذه الجمعيات فعالة في الحد من الأخطاء الأخلاقية. كما تبعت هذه الدراسة بدراسة أخرى لنفس الباحثين لتقييم دور التدريب الأخلاقي ومدى فعالية التدريب في الرفع من الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأخلاقيات بالمدن الأمريكية، وتوصلت إلى أن مستوى عمق وسعة التدريب الأخلاقي متواضع وقد أكد الباحثان على أهمية التدريب وتأثيره على تحسين الثقافة التنظيمية والعلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة.

أما فيما يتعلق بأسباب التجاوزات الأخلاقية والعوامل المؤدية للفساد فقد أجرى البنك الدولي دراسة عن أسباب الفساد في القطاع العام في بنغلاديش عام (٢٠٠٢) وتوصلت إلى أن من أهم أسباب الممارسات السلبية هي المعايير الأخلاقية المنخفضة عند الأفراد وغياب التهذيب المؤسسي أو التنظيمي وقلة الإلتزام الأخلاقي لدى الموظفين والرؤساء ووجود الإستعداد الشخصي لتجاوز الأخلاقيات الوظيفية لديهم.

وعن الفرق بين الموظفين والموظفات في مدى معرفتهم بأخلاقيات العمل وتمسكهم بها فقد قام (McDaniel *at el.*, 2001) بإستطلاع آراء (٤٠٠٥) موظف وموظفة. وبوجه عام أثبتت الدراسة أن لدى جميع الموظفين إلمام بأخلاقيات العمل، وقد كان

إدراك الرجال لهذه الأخلاقيات أعلى من النساء إلا أن النساء تجاوبن بشكل أكبر مع القيم الصغيرة وهن أكثر تمسكاً بأخلاقيات الوظيفة.

كما قام (Bohte & Meier, 2000) بدراسة عن الغش في المدارس الحكومية بتكساس ووجدت الدارسة أن أهداف تنظيمية مهمة لم توضع بمكانها أو ألغيت. وقد أثر ذلك على الأداء الفعال للمدارس وحددت الدارسة عدة أسباب أو دوافع للغش في المنظمات كمقاييس الأداء الغير صحيحة وقلة التسهيلات أو ندرتها وكثرة متطلبات العمل أو زيادة العبء الوظيفي وعدم الإحساس بالمسئولية.

وقام كل من (Zajac &Al-Kazemi, 2000) بدراسة ركزت بعمق أكثر على التجاوزات الأخلاقية في المنظمات من خلال دراسة عدد من الأجهزة الحكومية في الكويت وقابلوا فيها (٢٥٤) موظفاً حكومياً في ستة أجهزة حكومية. وتوصلت الدارسة أن هناك مستوى منخفض إلى متوسط من الجهود التنظيمية الموجهة نحو التجاوزات الأخلاقية فالأجهزة الحكومية الكويتية لا تقوم بمسح أخلاقي رسمي للبحث عن معلومات عن المشاكل والتجاوزات الأخلاقية، وقد أكدت الدراسة على التكلفة العالية لهدر المال العام واستخدامه بشكل سيء، وأن المنظمات الحكومية تصرف الكثير من الوقت والمال لإصلاح التجاوزات الأخلاقية وتصحيح الأخطاء بدلاً من إستكمال أهداف العمل، وأكدت الدراسة أن هناك علاقة بين السلوك الأخلاقي والإداء التنظيمي، كما أنه لابد من القيام بالعديد من الدارسات في هذا الموضوع لسد الفجوة في تفسير هذه العلاقة.

وفي دراسة قامت بها الأمم المتحدة عام ( ١٩٩٩م) في (١٠) دول أفريقية تهدف معاونة الحكومات الأفريقية لتقديم وتطوير برامج وأنظمة وسياسات لتحسين إدارة الأخلاقيات والسلوك في الخدمة العامة، بينت بأن عمليات التبليغ والشكاوي غير معروفة في كثير من هذه البلدان، وهذا يجعل من الصعب معرفة الفساد والسلوك غير الأخلاقي. كما أن أجهزة المراقبة وأنظمتها الداخلية والخارجية غير فعالة وتحتاج إلى مزيد من الإمكانيات للقيام بمهامها، وأن قليل من البلدان يحاكموا الفساد بسبب صعوبة

إثبات ذلك، هذا وقد تم إقتراح معايير أخلاقية للخدمة العامة إلا أن هذه المعايير لم تتناول توظيف الأقارب ( الواسطة ) كمشكلة أخلاقية يجب أن يتم معالجتها، كما أكدت نصف الدول أنه ليس لديها إستراتجية لمكافحة الفساد والنصف الآخر لديها إستراتيجية إلا أنها لا تطبقها، كما أن وسائل الإعلام لا تقوم بالدور المطلوب منها لعدم منحها حرية النشر.

وفي دراسة قام بها (Walker, 1999) عن أخلاقيات الموظفين وولائهم للمنظمة تؤكد على أن كثير من المنظمات تصرف والوقت والمال لتزيد من إنتاجيتها، ولكن يغفلوا جانب مهم وأساسي وهي أن العلاقة الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم لابد أن تتسم بالنزاهة وأن وجود مستوى عالي من الأخلاقيات بين الموظفين يزيد من إنتاجية المنظمة.

وعن علاقة أخلاقيات الوظيفة بالولاء والرضا عن العمل فقد قامت (Saks,1996) بدراسة طبقت في كندا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين أخلاقيات الوظيفة وبين الرضا والولاء، فكلما كانت أخلاقيات الموظفين جيدة كلما زاد ولائهم للعمل ورضاهم عنه.

وفي دراسة قام بها Ernst&Young على (١٠٠٠) موظف في ثمان دول أوربية وأكدت نتائجها أن الإدارة قدوة وأن التصرف السلبي لها يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة ككل حيث ذكر(٩٣٪) منهم أن رؤسائهم لا يهتمون عند قيامهم بأعمال غير أخلاقية، وأن التصرف غير الأخلاقي للزملاء كذلك يدفع الموظف للتصرف بنفس الطريقة، كما أن (٥٤ ٪) منهم أكدوا على أهمية القوانين في تقليل الممارسات غير الأخلاقية (Markus, 2006).

وتناولت الموضوع Ruddy في دراستها عن الممارسات السلبية في المنظمات من وجهة نظر شئون الموظفين حيث شملت (٤١٨) موظف وموظفة يعملون بشئون الموظفين وتبين أن (٦٥٪) منهم يواجهون تجاوزات أخلاقية في منظماتهم على الأقل

مرة بالشهر و(١٩٪) منهم يواجهون تلك المشكلات على الأقل مرة باليوم، وأكدت Ruddy على أن المنظمات لا تهتم بإنعاش الجو الأخلاقي لديها، فلا يكفي أن يكون هناك نظام أو قانون بل لا بد أن يعرف الجميع هذا القانون وكيفية تطبيقه، ولا يتوقع الرئيس من الموظفين أن يكونوا أخلاقيين إلا إذا وضح لهم ما هو السلوك المقبول وغير المقبول. وعليه يجب أن يكون قدوة لموظفيه، ويجب عليه أن يشجعوا الموظفين على التبليغ عن التجاوزات عندما يروها (Kinsman,2006).

وفي دراسة قام بها (Demmke &Danielle) عن أخلاقيات الخدمة العامة في الإتحاد الأوربي والولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن هناك هدر واستخدام خاطئ للمستلزمات العامة والقيام بأقل جهد ممكن للعمل وعدم الإلتزام بالعمل، ولمحاربة هذه المشاكل الأخلاقية في الدول تحت الدراسة وضعت عقوبات تتنوع من التنبيه الخطي إلى إنهاء العمل، وأكد الباحثان أن هناك طريقة للحد من التجاوزات غير الأخلاقية ولكنها مهملة وهي الإدارة الجيدة بالأنظمة الإدارية خصوصاً بسياسة شئون الموظفين فالرئيس قدوة وهو الذي يحدد القيم المتبعة، ومن خلاله يتم غرس القيم الأخلاقية ونشرها في المنظمة، ومعظم الدول إستخدمت برامج تدريبية للمدراء للرقي بالقيم الأخلاقية للمنظمات، كما أكد على ضرورة إجراء إمتحانات ترتبط بالأخلاقيات للموظفين الجدد، كما أكدت هذه الدراسة أنه من الصعب دراسة الأخلاقيات وتحديد التجاوزات الأخلاقية ومدى تواجدها فالمعلومات المتوافرة محدودة وهي تعكس نظرة الناس للتجاوزات الأخلاقية (Moilanen&Salminen, 2004).

وعن علاقة الأخلاقيات بالعدالـــة التنظيمية ومدى تأثيرهـــا عليها فقد قامت (Trevi & Weaver) بإجراء دراسة عن ذلك على عينة من (٣٨٠٠) موظف وموظفة من نتائجها أن هناك علاقة قوية بين المعاملة العادلة بين الموظفين والعدل بشكل عام وبين الأخلاقيات الجيدة للموظفين. كما أن نجاح المحاولات التي تحدث في تحسين برامج الأخلاقيات يعتمد على نظرة الموظفين للمنظمة بأنها تعاملهم

بعدالة، ومن ناحية أخرى إذا الموظفين عملوا بدون إشراف مكثف تكون لديهم فرصة ليقوموا بتصرفات غير أخلاقية ضد المنظمة وتؤثر في إنتاجيتها وفي تحقيق أهدافها، وأن عملية متابعة التجاوزات الأخلاقية يستخدم كرادع لها وأن على الموظفين أن يقوموا بعمليات التبليغ عن السلوك الغير أخلاقي (University Park, PA,2001).

وفي دراسة قامت بها شركة Learn Network Research (LRN) عن الإدارة الأخلاقية أكدت فيها أن المنظمات التي لديها قدرة على المحافظة على القيم الأخلاقية هي التي تؤثر إيجاباً على إنتاجية الموظفين، وطبقت الدراسة على (٨٣٤) موظف وموظفة في عدد من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائجها أن (٨٠٪) من الموظفين قد يتركوا وظائفهم بسبب الخلافات الأخلاقية سواء كانت من الإدارة أو الموظفين أو العمل نفسه، وأكد أفراد العينة على أن التجاوزات الأخلاقية لها تأثير على الإنتاجية و(٥٠٪) منهم ذكروا أن الممارسات غير الأخلاقية تؤثر على الأداء وعلى الوظيفة نفسها (Verschoor,2006).

ومن خلال استعراض بعض الدراسات السابقة لهذا موضوع نستخلص التالي:

- أن بعض هذه الدارسات ركزت على أبعاد الأخلاقيات المختلفة كدراسة رفاعي (١٩٨٧م) والزقالي (١٩٨٧م) والقحطاني (١٤١٩هـ) والعديم ( ١٤٢٢هـ) ودراسة (Deloitte & Touche,2007) ودراسة حيث تناولت هذه الدراسات أنواع السلوكيات الأخلاقية سواء كانت جنائية أو تنظيمية أو سلوكية أو مالية. وقد اتفقت دراسة كل من رفاعي (١٩٨٧م) والزقالي (١٩٨٧م) على أن من أسباب إنتشار السلوكيات غير الأخلاقية في الأجهزة الإدارية سوء الأوضاع الإقتصادية وإرتفاع الأسعار وإنخفاض الأجور وتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنظمة. كما اتفقت معهم دراسة العديم (١٤٢٢هـ) في ذلك إلا أنها ركزت بالإضافة لذلك على مفهوم الأخلاقيات، واتفقت دراسة القحطاني (١٤١٩هـ) والزقالي (١٩٨٧م) على إنتشار بعض الظواهر التي يتم فيها تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

- ركزت دراسة (McDaniel *at el* ,2001 ) على مفهوم التجاوزات السلبية في العمل

- ركزت بعض الدراسات على جانب من جوانب الممارسات السلبية في بيئة العمل كدراسة المالكي ( ١٤٢٢هـ) حيث ركزت على هدر وقت العمل وأسبابه.

- ركزت معظم الدراسات على تناول جانب واحد من العوامل التنظيمية وتأثيره على الأخلاقيات الوظيفية خاصة الدراسات الأجنبية كدراسة (Johnson,2005) ودراسة (Schwartz,2004)، ودراسة (Ruddy)، ودراسة (Valentine& Joaquin,2004) ودراسة (West&Berman,2003)، ودراسة (Weaver& Trevi)، ودراسة (Ernst&Young )، ودراسة (شركة LRN)، ومن الدارسات العربية التي ركزت على هذه تأثير بعض العوامل التنظيمية دراسة العمر (٢٠٠٠م) ودراسة بوقس (١٩٩٧م)، كما تناولت دراسة محمد (٢٠٠٢م) بالإضافة للعوامل التنظيمية العوامل الخارجية وتأثيرها على أخلاقيات الموظفين، ومن جانب آخر تناولت بعض الدارسات تأثير العوامل الشخصية على الأخلاقيات كدراسة (VanSand,2003) ودراسة (Saks,1996)، ودراسة (Shaub *et al.*,2005).

- ركزت دراسات أخرى على الممارسات السلبية وطرق الحد منها كدراسة (Demmk&Danielle)، وركز البعض الآخر على أسباب تلك التجاوزات الأخلاقية فقط كدراسة (Bohte & Meier,2000) ودارسة البنك الدولي عن الفساد في بنجلاديش(٢٠٠٢م) ودارسة الأمم المتحدة عن أخلاقيات الوظيفة العامة في أفريقيا (١٩٩٩م)، وركزت دراسات أخرى على نتائج التجاوزات الأخلاقية كدراسة (Haines,2003 ) ودراسة (Zajac&Al-Kazemi,2000 )، و دراسة (Weaver Trevi& ) ودراسة(Walker).

- طبقت بعض الدراسات السابقة على الجنسين ( ذكور وإناث) كالدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية، كما طبقت الدراسات المحلية على الذكور فقط.

- استخدمت جميع الدارسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، فيما عدا دراسة آل الشيخ (٢٠٠٧م) فقد اعتمدت على الاستبانة والمقابلة إلا أن المقابلة تمت مع السجناء في قضايا الفساد الإداري والاستبانة للعاملين في أجهزة مكافحة الفساد ، كما اعتمدت دراسة (Haines,2003 ) على الملاحظة، ودراسة الصواف (١٩٩٤م) كانت دراسة مكتبية.

وبناء على ما سبق وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها وإستفادة الباحثة منها في إعداد منهجية الدراسة الحالية، إلا أن قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع بشكل عام وندرة الدراسات والبحوث المطبقة على القطاعات النسائية بشكل خاص، وقلة استخدام البحث الكيفي في هذا المجال فإن هذه الدراسة تأتي لتسد الفجوة وتركز على دراسة الممارسات السلبية في بيئة العمل بالقطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية، وقد استخدمت الدراسة أداتين لجمع المعلومات وهي المقابلة الشخصية لمن يشغلن وظائف إشرافية والاستبانة لجميع الموظفات (إشرافية وغير إشرافية )، كما استبعدت هذه الدراسة الممارسات أو الانحرافات الجنائية لتشعبها وصعوبة إثبات وجودها بين الموظفات. وتناولت مدى معرفة عينة الدراسة ممن تمت مقابلتهن بمفهوم الممارسات السلبية، ودرجة تواجد هذه الممارسات السلبية وأسبابها لدى عينتي الدارسة، وآثارها وطرق الحد منها من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية، وبهذا فمن المؤمل أن تكون مكملة لما انتهى منه الآخرون وأن تسهم الدراسة في زيادة المعرفة في هذا المجال وأن تكون إضافة علمية للمكتبات العربية والمحلية في هذا الموضوع وأن يستفيد منها الموظفين لتعزيز السلوكيات الإيجابية والتعريف بالممارسات السلبية التي قد يقوم بها البعض بدون إدراك بأن ما يقومون به تجاوزات أخلاقية.

# الفصل الثالث

# الإطار المنهجي للدراسة

# الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً شاملاً لإجراءات الدراسة التي تم إتباعها، حيث سيتم توضيح المنهج العلمي المستخدم ومجتمع الدارسة والأدوات التي استخدمت في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة لتحقيق أهداف الدارسة.

## منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي فهو يُعدّ من أكثر المناهج المستخدمة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، ويمكن من وصف الظاهرة المدروسة والربط بين متغيرات هذه الظاهرة. ويعرف المنهج المسحي الوصفي بأنه " المنهج الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠: ٢٠٣).

## مجتمع وعينة الدارسة

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفات الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ممن يشغلن مراتب مختلفة تتبع نظام الخدمة المدنية، ونظراً لكبر مجتمع البحث فقد تم سحب عينة من بعض الأجهزة الحكومية لغرض إجراء الدراسة عليها، وقد تم تحديدها بحصر عدد الجهات النسائية بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض والتي بلغت (٢٢) جهاز حكومي كما هو موضح بالجدول رقم (١).

ثم تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (القحطاني وآخرون،٢٠٠٠:٢٥٨):

$$N= P [ (P-1) Z^2 ] / E^2$$

حيث N = حجم العينة

P = نسبة المجتمع المدروس

Z = الدرجة المعيارية =١,٩٦

E = درجة الخطأ المسموح به.

ونظراً لكون نسبة مجتمع الدراسة غير معروفة للمجتمع الكلي فقد عمدت الباحثة إلى استخدام أكبر نسبة ممكنة وهي (٥٠٪)، وبتطبيق المعادلة فأن حجم العينة يساوي (٣٨٤).

وقد تم استخدام العينة غير الاحتمالية الملائمة، وتلافياً للخطأ ولتحاشي مشكلة قلة الاستبيانات المسترجعة و لمحاولة تحسين درجة تمثيل المجتمع فقد تم توزيع ما يقارب (٧٠٠) استبانه، تم استعادة (٤٧٣) منها، أي ما نسبته (٦٨٪) من أجمالي الاستبانات الموزعة، و تم استبعاد (٢٥) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل فأصبح مجموع العينة (٤٤٨) موظفة.

جدول رقم (١)

## توزيع أفراد عينة الدراسة على الأجهزة الحكومية

| عدد | الجهاز | مجتمع الدراسة الذي تم توزيع أداة الدراسة في الجهة نفسها | | | مجتمع الدارسة الذي تم توزيع أداة الدراسة من خلال البرامج التدريبية | | أداة الدراسة الخاضعة للتحليل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الموزعة | المستلمة | المستبعدة | المستلمة | المستبعدة | |
| ١ | وزارة التعليم العالي | ٨٠ | ٣٦ | ٣ | ١٣ | | ٤٦ |
| ٢ | وزارة التربية والتعليم | ٨٠ | ٥٨ | ٤ | ٣٣ | ١ | ٨٦ |
| ٣ | وزارة الصحة | ٤٠ | ٢١ | ١ | ٢١ | | ٤١ |
| ٤ | وزارة الداخلية | ٧٠ | ٣٢ | ٢ | ٧ | | ٣٧ |
| ٥ | وزارة الدفاع والطيران | ٤٠ | ٢٦ | | ٢ | | ٢٨ |
| ٦ | وزارة الخدمة المدنية | ٤٠ | ٣٤ | ٧ | ٢ | | ٢٩ |
| ٧ | وزارة الاقتصاد والتخطيط | ٣٠ | ٧ | | ٥ | | ١٢ |
| ٨ | وزارة الشئون البلدية والقروية | ٤٠ | ٢١ | | ٢ | | ٢٣ |
| ٩ | رئاسة الحرس الوطني | ٤٠ | ٢٩ | | ٥ | | ٣٤ |
| ١٠ | معهد الإدارة العامة | ٧٠ | ٤٨ | | | | ٤٨ |
| ١١ | المؤسسة العامة للتقاعد | ١٤ | ١٠ | ١ | | | ٩ |
| ١٢ | دارة الملك عبدالعزيز | | | | ٣ | | ٣ |
| ١٣ | وزارة التجارة والصناعة | | | | ٤ | | ٤ |
| ١٤ | وزارة المالية | | | | ٧ | ١ | ٦ |
| ١٥ | وزارة الشئون الاجتماعية | | | | ٩ | ١ | ٨ |
| ١٦ | وزارة العمل | | | | ١٢ | ١ | ١١ |
| ١٧ | مركز الأبحاث الوطني | | | | ٥ | | ٥ |
| ١٨ | وزارة الإعلام | | | | ٣ | ١ | ٢ |
| ١٩ | وزارة الخارجية | | | | ٢ | | ٢ |
| ٢٠ | مصلحة الجمارك | | | | ٧ | ١ | ٥ |
| ٢١ | مصلحة الإحصاءات العامة | | | | ٧ | ١ | ٦ |
| ٢٢ | هيئة الرقابة والتحقيق | | | | ٢ | | ٢ |
| | **المجموع** | ٥٤٤ | ٣٢٢ | ١٨ | ١٥١ | ٧ | ٤٤٨ |

## أدوات جمع البيانات:

يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع نوعين من البيانات وهما:

١. **البيانات المكتبية:** تم جمعها باستخدام أسلوب البحث المكتبي وهي ضرورية لبناء الخلفية النظرية التي ترتكز عليها الدراسة، وقد تم الحصول عليها من عدة مصادر كالكتب والدوريات والمطبوعات الرسمية والبحوث والدراسات السابقة.

٢. **البيانات الميدانية:** وتم جمعها باستخدام أسلوب البحث الميداني وهو ضروري للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام أداتين في جمع البيانات الميدانية وهما الاستبانة والمقابلة الشخصية وسيتم تناولهما بالتفصيل:

## أولاً : الاستبانة

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن بعض أسئلة الدراسة وتتكون من ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمرتبة الوظيفية وطبيعة الوظيفة، أما الجزء الثاني فيشمل (٢٧) سؤالاً لمعرفة درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل النسائية، وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج السداسي ( بدرجة كبيرة، بدرجة أكبر من المتوسطة، بدرجة متوسطة، بدرجة أقل من المتوسطة، وبدرجة قليلة، ولا توجد) وقد تم اعتماد هذا المقياس لإعطاء أفراد العينة مساحة أكبر للإجابة، ولتحري الدقة فقد تم وضع نسب مئوية لتوضيح كل درجة من المقياس وقد تم توضيحها لأفراد العينة في الاستبانة كالتالي:

- **بدرجة كبيرة:** تعني أن أكثر من (٨٥٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.
- **بدرجة أكبر من المتوسطة:** تعني أن ما بين (٦٠٪) إلى أقل من (٨٥٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.
- **بدرجة متوسطة:** تعني أن ما بين (٤٠٪) إلى أقل من (٦٠٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.

- **بدرجة أقل من المتوسطة:** تعني أن ما بين (١٥٪) إلى أقل من (٤٠٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.
- **بدرجة قليلة:** تعني إنها تمارس ولكن بنسبة لا تزيد عن (١٥٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات.

وقد تم تقسيم أسئلة هذا الجزء على أساس ثلاثة أبعاد استناداً إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وذوي الاختصاص والاجتهاد الشخصي من الباحثة وهي كالتالي:

جدول رقم ( ٢ )

**توزيع أسئلة الجزء الثاني من الاستبانة**
**( الممارسات السلبية في بيئة العمل)**

| المحاور | الأسئلة |
|---|---|
| هدر وقت العمل | ١-٢-٣-٤-٥-٦-٧ |
| هدر المال العام | ٨-٩-١٠-١١-١٢ |
| المحاباة والمحسوبية | ١٣-١٤-١٧-١٨ |
| ضعف الإحساس بالمسئولية | ١٥-١٦-١٩-٢٠-٢١-٢٢<br>٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧ |

يتعلق الجزء الثالث من الاستبانة بأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل ويشتمل على (٣٠) سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي (أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً) لقياس إجابات أفراد العينة وقسمت أسئلة الدراسة على أساس ثلاثة أبعاد بالاستناد إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وذوي الاختصاص والاجتهاد الشخصي من الباحثة وهي كالتالي:

جدول رقم ( ٣)

**توزيع أسئلة الجزء الثالث من الاستبانة**
**(أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل)**

| المحاور | الأسئلة |
|---|---|
| ضعف الوعي والثقافة | ١-٢-٣-٥-٦-٨-١٠-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠ |
| ضعف البيئة التنظيمية | ٤-٧-٩-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤ |

## صدق وثبات أداة الدراسة:

### ١. صدق أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من قدرتها وملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية مع ملحق يتضمن تحديداً للمشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة في جامعة الملك سعود ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قطاع الإدارة العامة وقطاع السلوك التنظيمي وقطاع الإحصاء في معهد الإدارة العامة، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة بعد مناقشتها مع المشرف على الدراسة.

### ٢. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة وذلك من خلال إجراء اختبار قبلي (Pre-Test) حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٥) موظفة وذلك للتأكد من وضوح العبارات وسهولة تعبئة الاستبانة.

كما تم حساب متوسط الارتباط بين الأجزاء الداخلية للاستبانة باستخدام مقياس الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ معامل ثبات الممارسات (٠,٩٤)

وثبات الأسباب (٠,٩٢)، وهذه قيم مرتفعة على ضوئها اُعتمدت الاستبانة ووزعت لإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

## إجراءات جمع البيانات:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً من خلال الحصول على خطاب تعريف بالباحثة من قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية والحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق الدراسة على أفراد العينة، وعليه تم توزيع الاستبانة على العينة عن طريق تسليمها إلى مديرات الفروع النسائية في الأجهزة الحكومية، ونظراً لكثرة القطاعات النسائية وصعوبة الوصول إلى بعضها وعدم تعاون البعض الآخر، ومحدودية وقت الباحثة قد تم عدد من الاستبانات على عدد من متدربات البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة ممن يعملن في أجهزة حكومية مختلفة ، هذا وقد بلغت نسبة من تم توزيع الاستبانة عليهن في جهات عملهن (٧٨٪) من إجمالي عينة الدراسة.

## أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات تم فرزها وتحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية. وقد تم ترميز وحدات القياس في الجزء الثاني من الاستبانة والمتعلق بدرجة تواجد الممارسات السلبية عند الموظفات في الأجهزة الحكومية كما يلي: بدرجة كبيرة (٦)، بدرجة أكبر من المتوسطة (٥)، بدرجة متوسطة (٤)، بدرجة أقل من المتوسطة (٣)، وبدرجة قليلة (٢)، ولا توجد (١)، وتم استخدامها كوسيلة احتكام عند وصف البيانات من خلال قسمة المدى (٥) على أعلى قيمة (٦/٥) ليصبح الطول الفعلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٨٣) ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (العمر،٢٠٠٤: ١٢٧).

جدول رقم ( ٤ )

**توزيع درجات تواجد الممارسات السلبية**

| الخلية | بدايتها | نهايتها | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|
| الأولى | ١ | ١,٨٣ | لا تمارس |
| الثانية | ١,٨٤ | ٢,٦٦ | تمارس بدرجة قلية |
| الثالثة | ٢,٦٧ | ٣,٥٠ | تمارس بدرجة أقل من المتوسطة |
| الرابعة | ٣,٥١ | ٤,٣٣ | تمارس بدرجة متوسطة |
| الخامسة | ٤,٣٤ | ٥,١٦ | تمارس بدرجة أكبر من المتوسطة |
| السادسة | ٥,١٧ | ٦ | تمارس بدرجة كبيرة |

أما الجزء الثالث من الاستبانة والمتعلق بأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل، فقد تم ترميز وحدات القياس كما يلي: أوافق بشدة (٤)، أوافق (٣)، لا أوافق (٢)، لا أوافق إطلاقاً (١)، وقد تم تحديد درجة الموافقة على العبارات بهدف استخدامها كوسيلة احتكام عند وصف البيانات من خلال قسمة المدى (٣) على أعلى قيمة (٤/٣) ليصبح الطول الفعلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٧٥) ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

جدول رقم ( ٥ )

**توزيع درجات الموافقة على أسباب الممارسات السلبية**

| **الخلية** | **بدايتها** | **نهايتها** | **درجة الموافقة** |
|---|---|---|---|
| الأولى | ١ | ١,٧٥ | لا أوافق إطلاقاً |
| الثانية | ١,٧٥١ | ٢,٥ | لا أوافق |
| الثالثة | ٢,٥١ | ٣,٢٥ | أوافق |
| الرابعة | ٣,٢٥١ | ٤ | أوافق بشدة |

وقد تم تحليل بيانات الدراسة بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.
٣. تحليل الانحدار لبيان أكثر الأسباب تأثيراً على درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل.
٤. اختبار (t) لمعرفة الاختلاف في رؤية أفراد العينة تجاه درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها باختلاف طبيعة الوظيفة.
٥. معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة تواجد الممارسات السلبية وأسباب تلك الممارسات والمتغيرات الشخصية ( العمر والمؤهل والخبرة والمرتبة الوظيفة).

**ثانياً : المقابلة الشخصية (البحث الكيفي)**

نظراً لما يتميز به هذا الأسلوب من دقة في جمع البيانات فقد تم استخدامه لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتم من خلاله التعرف على آراء وملاحظات من يشغلن الوظائف الإشرافية نحو الممارسات السلبية ذات الصلة بأخلاقيات الوظيفة العامة ونوعية تلك الممارسات. وقد تم تصميم دليل للمقابلة الشخصية مكون من ثلاثة أجزاء يتضمن الجزء الأول البيانات التعريفية، وتشتمل على تاريخ إجراء المقابلة والمرتبة والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لمن تمت مقابلتهن.

أما الجزء الثاني فيشتمل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي هدفت التعرف إلى آراء وملاحظات من تم مقابلتهن نحو الممارسات السلبية ذات الصلة بأخلاقيات الوظيفة العامة. وقد اشتمل هذا الجزء على خمسة أسئلة وهي:
١. ما مفهومك للممارسات السلبية في العمل؟
٢. ما أكثر الممارسات السلبية التي تصدر من الموظفات في جهة عملك؟
٣. ما أسباب الممارسات السلبية للموظفات في بيئة العمل؟

٤. ما النتائج المترتبة على تواجد هذه الممارسات في بيئة العمل؟
٥. ما الوسائل المناسبة للحد من تلك الممارسات السلبية؟

ويتناول الجزء الثالث أي ملاحظات أو تعليقات إضافية من قبل من تمت مقابلتهن.

## جودة معلومات المقابلة الشخصية (البحث الكيفي):

للتأكد من صدق المعلومات ولتحقيق جودة معلومات المقابلة الشخصية قامت الباحثة بإتباع عدد من الإستراتيجيات وهي :

- عرض دليل المقابلة الشخصية في صورته الأولية مع ملحق يتضمن تحديداً للمشكلة وأهداف الدارسة وتساؤلاتها على المشرف ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قطاع الإدارة العامة وقطاع السلوك التنظيمي في معهد الإدارة العامة، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة بعد مناقشتها مع المشرف على الدراسة.
- اختيار الموظفات القادرات على الإجابة على تساؤلات الدراسة ممن يشغلن الوظائف الإشرافية في القطاعات النسائية الحكومية.
- سؤال بعضهن عن موظفات أخريات لديهن معلومات عن موضوع الدراسة.
- إطلاع بعض أفراد العينة ممن تمت مقابلتهن على النتائج الأولية للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات.
- بعد تحليل النتائج تم عرض النتائج النهائية على نفس الأفراد.
- تم ترميز وتوثيق المقابلة الشخصية.

## إجراءات جمع البيانات:

نظراً لحساسية الموضوع وصعوبة الوصول إلى عينة الدراسة في مكان عملهن ولإعطاء العينة حرية في التعبير عن آرائهن - بعدم إلزامهن بذكر جهات عملهن- فقد تم إجراءها مع المشاركات في بعض الحلقات التطبيقية ومتدربات البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة ممن يشغلن وظائف إشرافية كمديرات الإدارات ورئيسات الأقسام، وقد تم إجراء مقابلات لـ (٦٠) موظفة يعملن في القطاع الحكومي.

**أساليب تحليل البيانات:**

بعد جمع البيانات تم فرزها وتحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية. وقد تم تجميع الإجابات على السؤال المتعلق بمفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل في مجموعات ليسهل تحليلها، وفي السؤال المتعلق بأكثر الممارسات تواجداً في بيئة العمل فقد تم تصنيف العبارات في كل حسب محاور الدراسة وهي هدر وقت العمل وهدر المال العام والمحاباة والمحسوبية وضعف الإحساس بالمسئولية ثم حساب تكرارها، وفي السؤال الذي يليه والمتعلق بأسباب تواجد الممارسات السلبية فقد تم تجميع الإجابات وتصنيفها حسب محاور الدارسة وهي ضعف الوعي والثقافة وضعف البيئة التنظيمية ثم حساب تكرارها، وفي السؤال المتعلق بنتائج تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل والسؤال المتعلق بطرق الحد من تواجد هذه الممارسات فقد تم تجميع الإجابات المتشابهة وتصنيفها في مجموعات ثم حساب تكرارها.

وقد تم تحليل بيانات المقابلة الشخصية عن طريق التكرارات والنسب المئوية.

# الفصل الرابع

# تحليل البيانات

# تحليل البيانات

في هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداتي الدارسة من خلال استعراض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينتي الدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة.

## أولاً : التحليل الوصفي

### ١.خصائص عينة الدارسة:

يتضح من الجدول رقم (٦) أن غالبية أفراد العينة ممن وزعت عليهن الاستبانة تجاوزت أعمارهن ثلاثين عاماً وذلك بنسبة (٧٧٪) منهن مما يعكس نضجهن الفكري وخبراتهن المتراكمة وكثرة المواقف التي مررن بها، في حين أن ما نسبته (٢٢,٦٪) منهن أي أقل من ربعهن أعمارهن أقل من ثلاثين عاماً. كما يتضح أن هناك تباين في المؤهلات العلمية لعينة الدراسة حيث كانت الأغلبية ممن حصلن على شهادات جامعية بنسبة مئوية مقدارها (٥٣,٦٪)، ثم جاء بعد ذلك الحاصلات على دبلوم بعد الثانوي بنسبة مئوية مقدارها (٢٠,١٪)، أما مؤهل الدكتوراه فقد كان بنسبة مئوية مقدارها (١,١٪) فقط من بين أفراد عينة الدراسة. ويتضح أيضاً أن غالبية أفراد العينة وبنسبة (٥٣،٣٪) من عينة البحث تمتد سنوات خبرتهن ما بين (٥ إلى أقل من ١٥سنة) ويتماشى ذلك مع ما تبين من أعمار عينة الدراسة ومؤهلاتهن الدراسية، ثم جاء في المرتبة الثانية ممن سنوات خبرتهن تمتد (من١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة) بنسبة مئوية (٢٦,٦٪)، وكانت أقل النسب تمثيلاً بين أفراد العينة ممن سنوات خبرتهن تمتد لأكثر من (٢٥) سنة إذ شكلن (٤٪) فقط. ويتضح أن ما يقارب من (٨٤٪) منهن تمتد خبرتهن لأكثر من خمس سنوات وسيسهم ذلك في الحصول على معلومات قيمة حول موضوع الدراسة.

كما يتبين من خلال الجدول رقم ( ٦ ) أن ما يقارب من نصف العينة يشغلن المراتب الوظيفية (من ٦إلى ٩) ويشكلن ما نسبته (٤٩,١٪)، في حين كان أكثر من ربع العينة (٢٥,٩٪) يشغلن المرتبة الخامسة وأقل، بينما يشغل ما نسبته (١٨,٣٪) من أفراد العينة مراتب وظيفة أخرى كالمستويات في الوظائف التعليمية، أما من يشغلن المرتبة الوظيفة العاشرة وأعلى فيشكلن ما نسبته (٦,٧٪) من أفراد العينة، ويتفق هذا مع مؤهلات عينة الدارسة إلى حد كبير، ويتضح أن غالبية أفراد العينة كانت طبيعة عملهن غير إشرافية وذلك بنسبة (٦٧٪)، في حين أن (٣٢,٨٪) منهن كانت طبيعة وظائفهن إشرافية.

جدول رقم (٦)

**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية**
**( حسب الاستبانة )**

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| العمر | أقل من ٢٠ سنة | ٣ | ٠,٧ |
| | ٢٠- أقل من ٣٠ سنة | ٩٨ | ٢١,٩ |
| | ٣٠- أقل من ٤٠ سنة | ٢٢٢ | ٤٩,٦ |
| | ٤٠- أقل من ٥٠ سنة | ١١٤ | ٢٥,٤ |
| | ٥٠ سنة فأكثر | ٩ | ٢ |
| | إجابات مفقودة | ٢ | ٠,٤ |
| **المجموع** | | ٤٤٨ | ١٠٠ |
| المؤهل العلمي | الكفاءة المتوسطة وما دون | ٩ | ٢ |
| | ثانوية عامة | ٦٩ | ١٥,٤ |
| | دبلوم ما بعد الثانوية | ٩٠ | ٢٠,١ |
| | شهادة جامعة أو ما يعادلها | ٢٤٠ | ٥٣,٦ |
| | ماجستير | ٢٦ | ٥,٨ |
| | دكتوراه | ٥ | ١,١ |
| | أخرى | ٩ | ٢ |
| **المجموع** | | ٤٤٨ | ١٠٠ |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات | ٧٢ | ١٦,١ |
| | من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة | ٢٣٩ | ٥٣،٣ |
| | من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة | ١١٩ | ٢٦,٦ |
| | ٢٥ سنة فأكثر | ١٨ | ٤ |
| **المجموع** | | ٤٤٨ | ١٠٠ |
| المرتبة الوظيفية | من ٥ فأقل | ١١٦ | ٢٥,٩ |
| | من ٦-٩ | ٢٢٠ | ٤٩,١ |
| | من ١٠فأعلى | ٣٠ | ٦,٧ |
| | أخرى | ٨٢ | ١٨,٣ |
| **المجموع** | | ٤٤٨ | ١٠٠ |
| طبيعة الوظيفة | إشرافية | ١٤٧ | ٣٢,٨ |
| | غير إشرافية | ٣٠٠ | ٦٧ |
| | إجابات مفقودة | ١ | ٠,٢ |
| **المجموع** | | ٤٤٨ | ١٠٠ |

أما الخصائص الشخصية لمن تمت مقابلتهن فيتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبيتهن من حملة الشهادة الجامعية وما فوق حيث بلغ عددهن (٥١) موظفة بنسبة مئوية قدرها (٨٨,٣٪) وقد يكون ذلك لكون المقابلة الشخصية اقتصرت على من يشغلن الوظائف الإشرافية فقط، كما يوضح الجدول رقم (٧) أن ما نسبته (٣٨,٣٪) عدد سنوات خبرتهن ما بين (٥ إلى أقل من ١٥ سنة) وهو ما يتماشى مع مؤهلاتهن العلمية، كما يتضح أن من سنوات خبرتهن أقل من (٥ سنوات) ومن سنوات خبرتهن من (١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة) قد بلغ عدد كل منهن (١٦) موظفة بنسبة مئوية قدرها (٢٦,٧٪). أما المراتب الوظيفة لمن تمت مقابلتهن فيتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن أغلبيتهن يشغلن المراتب من السادسة إلى التاسعة حيث بلغ عددهن (٤٣) بنسبة مئوية (٧١,٦٪)، يليها من يشغلن المرتبة العاشرة فما فوق بنسبة (١٨,٤٪)، وهو ما يتفق مع سنوات مؤهلاتهن العلمية وسنوات خبرتهن.

جدول رقم (٧)

**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية**
**( حسب المقابلة الشخصية)**

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | دبلوم فوق الثانوي | ٧ | ١١,٧ |
| | بكالوريوس | ٣٧ | ٦١,٧ |
| | ماجستير | ١١ | ١٨,٣ |
| | دكتوراه | ٥ | ٨,٣ |
| **المجموع** | | ٦٠ | ١٠٠ |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات | ١٦ | ٢٦,٧ |
| | ٥- أقل من ١٥ سنة | ٢٣ | ٣٨,٣ |
| | من ١٥ – أقل من ٢٥ سنة | ١٦ | ٢٦,٧ |
| | من ٢٥ سنة فأكثر | ٥ | ٨,٣ |
| **المجموع** | | ٦٠ | ١٠٠ |
| المرتبة | من ٦-٩ | ٤٣ | ٧١,٦ |
| | من ١٠فأعلى | ١١ | ١٨,٤ |
| | أخرى | ٦ | ١٠ |
| **المجموع** | | ٦٠ | ١٠٠ |

## ٢. التحليل الوصفي لمفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل:

يتناول هذا الجزء من الدراسة التحليل الوصفي لمفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل للإجابة عن السؤال البحثي التالي: ما مفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية؟

وقد تمت الإجابة عليه من خلال المقابلة الشخصية حيث تم ترتيب الإجابات حسب درجة تكرارها من قبل أفراد العينة، ويتضح من الجدول رقم (٨) أن أكثر من نصف أفراد العينة أكدن بأن مفهومهن للممارسات السلبية يعني الأفعال والأقوال غير المقبولة أو المحظورة في العمل والإخلال بالقوانين والأخلاقيات والمبادئ الاجتماعية، حيث بلغ من عرَّفها بهذا المفهوم (٣٥) موظفة بنسبة مئوية تبلغ (٥٨,٣٪) منهن، وقد عرَّفتها (١١) موظفة بأنها الممارسات التي تعيق الوصول للهدف وتعرقل سير العمل وقد بلغت نسبتهن (١٨,٣٪)، أما بقية أفراد العينة فقد ذكرن تعريفات مختلفة للممارسات السلبية في بيئة العمل كما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (٨)

**مفهوم الممارسات السلبية( حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً حسب تكراراها**

| المفهوم | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الأفعال والأقوال غير المقبولة أو المحظورة في العمل والإخلال بالقوانين والأخلاقيات والمبادئ الاجتماعية. | ٣٥ | ٥٨,٣ |
| الممارسات التي تعيق الوصول للهدف وتعرقل سير العمل. | ١١ | ١٨,٣ |
| السلوك غير المحمود لتحقيق أغراض شخصية. | ٥ | ٨,٣ |
| هدر وقت العمل والإخلال بمواعيده. | ٣ | ٥ |
| استغلال الصلاحيات وعدم المبالاة . | ٢ | ٣,٣ |
| الاكتفاء بالحد الأدنى من العمل. | ١ | ١,٦ |
| عدم إعطاء الموظف حقوقه الوظيفية. | ١ | ١,٦ |
| التحيز في المعاملة. | ١ | ١,٦ |
| السلوكيات التي تتنافى مع قواعد العمل وممارستها بشكل متكرر ومتعمد. | ١ | ١,٦ |
| **المجموع** | **٦٠** | **١٠٠** |

### ٣. التحليل الوصفي لدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل:

يتناول هذا الجزء من الدراسة التحليل الوصفي لدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ومن ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها (حسب الإستبانة) ، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات من تمت مقابلتهن، يلي ذلك استعراض التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد الدراسة على حده من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات من وزعت عليهن الإستبانة والتكرارات والنسب المئوية (حسب المقابلة الشخصية) لكل متغير من متغيرات البعد الواحد وترتيبها حسب الأهمية، وبالتالي الإجابة على السؤال البحثي: ما الممارسات السلبية في بيئة العمل لدى الموظفات في الأجهزة الحكومية؟

يوضح الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة (حسب الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ويبين الجدول أن بُعد هدر وقت العمل احتل المرتبة الأولى في ترتيب الممارسات السلبية في بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٢) وبدلالة المتوسط الحسابي فهي متواجدة بدرجة أقل من المتوسطة في بيئة العمل، وفي المرتبة التي تليها ضعف إحساس الموظفات بالمسئولية حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٧٨) وانحرافه المعياري (١,١٤)، مما يعني تواجدها بدرجة أقل من المتوسطة. يليها بُعد هدر المال العام وقد احتل المرتبة الثالثة وقد انقسمت آراء عينة الدراسة في درجة تواجدها ما بين درجة قليلة إلى درجة أقل من المتوسطة بدلالة المتوسط الحسابي حيث بلغ (٢,٦٥) وانحراف معياري (١,١٥)، ثم بُعد المحاباة والمحسوبية والذي احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحراف معياري (١,٣٠) مما يعني تواجده بدرجة قليلة في بيئة العمل.

ومن خلال استعراض قيم الانحراف المعياري يُلاحظ أنها مرتفعة مما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول الممارسات السلبية في بيئة العمل واختلاف وجهات نظرهن في درجة تواجد تلك الممارسات في بيئة عملهن وقد تعود أسباب هذا التشتت

إلى وجود تلك الممارسات في بعض المنظمات وعدم وجودها في منظمات أخرى حسب ثقافة المنظمة، كما إن بعض المنظمات قد تعد تلك الممارسات السلبية سلوكيات طبيعية إلى درجة أن البعض يعدها حق من حقوق الموظفة، في حين أن منظمات أخرى ترى تلك الممارسات سلوكيات سلبية تستهجن من يقوم بها.

الجدول رقم (٩)

**أبعاد الممارسات السلبية في بيئة العمل (حسب الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

| أبعاد الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|
| هدر وقت العمل | ٢,٩٥ | ٠,٩٢ | ١ |
| ضعف الإحساس بالمسئولية | ٢,٧٨ | ١,١٤ | ٢ |
| هدر المال العام | ٢,٦٥ | ١,١٥ | ٣ |
| المحاباة والمحسوبية | ٢,٣٨ | ١,٣٠ | ٤ |

أما من تمت مقابلتهن فيوضح الجدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب تكراراها ، حيث أن أكثر الممارسات تكراراً هي ضعف الإحساس بالمسئولية وقد بلغ تكرارها (١١٦) وبنسبة مئوية بلغت (٤٢,٧٪) من إجمالي الممارسات السلبية، وفي المرتبة التي تليها هدر وقت العمل بتكرار (٩٦) ونسبة مئوية (٣٥,٢٪)، يليها هدر المال العام وبلغ تكرارها (٣٥) بنسبة مئوية (١٢,٨٪) من إجمالي الممارسات السلبية، وأقلها تكراراً المحاباة والمحسوبية حيث بلغ تكرارها ( ٢٥) بنسبة مئوية بلغت (٩,٢) من إجمالي الممارسات السلبية في بيئة العمل.

الجدول رقم (١٠)

**أبعاد الممارسات السلبية في بيئة العمل (حسب المقابلة الشخصية) مرتبة تنازلياً حسب تكراراها**

| أبعاد الدراسة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ضعف الإحساس بالمسئولية | ١١٦ | ٤٢,٧ |
| هدر وقت العمل | ٩٦ | ٣٥,٣ |
| هدر المال العام | ٣٥ | ١٢,٨ |
| المحاباة والمحسوبية | ٢٥ | ٩,٢ |
| **المجموع** | **٢٧٢** | **١٠٠** |

وسيتم فيما يلي عرض التحليل الوصفي لكل بعد من هذه الأبعاد في كلا الأداتين:

**أ. التحليل الوصفي لبعد هدر وقت العمل:**

يتضح من الجدول رقم (١١) أن أغلب الممارسات السلبية في هذا البعد (حسب الاستبانة) متواجدة بدرجة أكبر من المتوسطة أي أن ما بين (١٥-٤٠٪) من الموظفات يقمن بها، وقد كان أبرزها إساءة استغلال التقارير الطبية للحصول على أيام إجازة إضافية وقد أتت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٤٧) ، يليها زيادة استخدام الهاتف الجوال أثناء العمل بمتوسط حسابي ( ٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٤٤) ، وفي المرتبة التي تليها وبمتوسط حسابي مقارب تأتي الانشغال بالتجمعات غير الرسمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٠) وانحرافها المعياري (١,٤٠).

وقد كانت أقل الممارسات السلبية تواجداً في هذا البعد والتي تواجدت بدرجة قليلة في بيئات العمل أي أن أقل من (١٥٪) من الموظفات يقمن بها هي استغلال وقت العمل لإنجاز الأعمال الخاصة وقراءة الصحف بالرغم من وجود عمل فقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥) و(٢,١٩) على التوالي وانحرافهما المعياري (١,٢٤) و(١,٢٢) على التوالي.

وبوجه عام يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري في جميع العبارات مرتفعة حيث جاءت قيمتها (أكبر من ١) مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ما قد يشير إلى عدم اتفاق عينة الدراسة حول تواجد هذه الممارسات في بيئات عملهن، وقد تمت الإشارة إلى أسباب وجود الانحرافات العالية التي تؤدي إلى التشتت.

الجدول رقم (١١)

**التحليل الوصفي لبعد وقت العمل (حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الممارسات السلبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة* |
|---|---|---|---|
| إساءة استغلال التقارير الطبية | ٣,٤٦ | ١,٤٧ | أقل من المتوسطة |
| زيادة استخدام الهاتف الجوال أثناء العمل | ٣,٣٣ | ١,٤٤ | أقل من المتوسطة |
| الانشغال بالتجمعات غير الرسمية | ٣,٣٠ | ١,٤٠ | أقل من المتوسطة |
| تأخر الموظفات عن العمل | ٣,١٧ | ١,١٧ | أقل من المتوسطة |
| الاستئذان من العمل بدون مبرر | ٢,٦٩ | ١,٣١ | أقل من المتوسطة |
| استغلال وقت العمل لإنجاز الأعمال الخاصة | ٢,٥١ | ١,٢٤ | قليلة |
| قراءة الصحف بالرغم من وجود عمل | ٢,١٩ | ١,٢٢ | قليلة |

* بدرجة أقل من المتوسطة تعني أن من ١٥إلى أقل من٤٠٪ يقمن بتلك الممارسات، وبدرجة قليلة تعني أن أقل من ١٥٪ يقمن بها.

أما إجابات أفراد العينة في المقابلة الشخصية فيتضح من الجدول رقم (١٢) ومن خلال النظر لتكرار الممارسات السلبية ونسبة تواجدها أن تأخر الموظفات عن العمل أبرز تلك الممارسات حيث ذكرتها (٢٥) منهن أي إن نسبة تواجدها من إجمالي الممارسات في هذا البعد (٢٦٪)، يليها الانشغال بالتجمعات غير الرسمية حيث بلغ

تكرارها (٢٠) بنسبة بلغت (٢٠,٨٪) من إجمالي الممارسات في هذا البُعد، كما أن أكثر من ربع من تمت مقابلتهن أكدن على أن الموظفات في جهة عملهن يستأذن من العمل بدون مبرر حيث ذكرت (١٨) موظفة أي ما نسبته (١٨,٧٪) من إجمالي الممارسات في هذا البُعد، كما ذكرت (١٤) موظفة أن الغياب بدون عذر متواجد في منظماتهن بنسبة مئوية (١٤,٥) من إجمالي الممارسات في هذا البُعد، ومن ناحية أخرى فقد كانت أقل الممارسات ذكراً في هذا المحور زيادة استخدام الهاتف الجوال أثناء العمل حيث ذكرتها موظفتين ممن تمت مقابلتهن بنسبة بلغت (٢,٢٪) من إجمالي الممارسات في هذا البُعد.

جدول رقم (١٢)

**التحليل الوصفي لبعد هدر وقت العمل(حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً حسب التكرارات**

| الممارسات السلبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تأخر الموظفات عن الحضور إلى العمل. | ٢٥ | ٢٦ |
| الانشغال بالتجمعات غير الرسمية. | ٢٠ | ٢٠,٨ |
| الإستئذان من العمل بدون مبرر. | ١٨ | ١٨,٧ |
| الغياب بدون عذر | ١٤ | ١٤,٥ |
| إساءة استخدام التقارير الطبية للحصول على أيام إجازة إضافية. | ٦ | ٦,٢ |
| التردد على مكتب المديرة بدون سبب | ٤ | ٤,٢ |
| قراءة الصحف بالرغم من وجود عمل. | ٤ | ٤,٢ |
| استغلال أوقات العمل لإنجاز الأعمال الخاصة. | ٣ | ٣,٢ |
| زيادة استخدام الهاتف الجوال أثناء العمل. | ٢ | ٢,٢ |
| **المجموع** | **٩٦** | **١٠٠** |

**ب . التحليل الوصفي لبعد ضعف الإحساس بالمسئولية:**

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن أغلب الممارسات في هذا البعد وفقاً لإجابات من وزعت عليهن الاستبانة متواجدة بدرجة أقل من المتوسطة أي ما نسبته بين (١٥٪ - ٤٠٪) من الموظفات يقمن بها، والتي من أبرزها التكاسل عن تطوير القدرات في العمل والتذمر من العمل واللتان تعدان أكثر الممارسات السلبية تواجداً عند الموظفات حيث أن متوسطهما الحسابي متقارب وقد بلغ على التوالي (٣,٣٩) و(٣,٣٧) وانحرافهما المعياري (١,٥٦-١,٥١) على التوالي، يليها نشر الشائعات السلبية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١) وانحراف معياري (١,٦٨)، وفي المرتبة التي تليها التستر على نواحي القصور في عمل الزميلات بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري بلغ ( ١,٥٣).

أما أقل الممارسات تواجداً في هذا البعد فهي تأجيل معاملات المستفيدات (المراجعات) لأسباب غير منطقية، ومعاملة المستفيدات (المراجعات) بطريقة غير لائقة وهي متواجدة بدرجة قليلة أي إن أقل من (١٥٪) من الموظفات يقمن بها وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٢) و (١,٩٣) على التوالي وانحرافهما المعياري (١,٤٣) و (١,٢٨) على التوالي.

ويُلاحظ بأن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة (أكبر من ١) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وقد تعود أسباب التشتت في إجابات أفراد العينة إلى اختلاف وجهات نظرهن في درجة تواجد تلك الممارسات السلبية في بيئات عملهن، كما قد يدل على وجودها في بعض المنظمات وعدم وجودها في منظمات أخرى، كما قد تعود إلى أن النظرة لتلك الممارسات على أنها سلبية تعتمد أخلاقيات الموظفة وظروف العمل المحيطة بها وعليه فأن هناك اختلاف في تحديد مدى تواجدها.

جدول رقم (١٣)

**التحليل الوصفي لبعد ضعف الإحساس بالمسئولية (حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الممارسات السلبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة* |
|---|---|---|---|
| التكاسل عن تطوير القدرات في العمل | ٣,٣٩ | ١,٥٦ | أقل من المتوسطة |
| التذمر من العمل | ٣,٣٧ | ١,٥١ | أقل من المتوسطة |
| نشر الشائعات السلبية | ٣,٢١ | ١,٦٨ | أقل من المتوسطة |
| التستر على نواحي القصور في عمل الزميلات | ٣,١٧ | ١,٥٣ | أقل من المتوسطة |
| عدم تحمل المسئولية في العمل والتهرب منها | ٢,٨٤ | ١,٤٢ | أقل من المتوسطة |
| تأخير إنجاز الأعمال دون مبرر | ٢,٨٢ | ١,٤٦ | أقل من المتوسطة |
| عدم التعاون مع الزميلات في إنجاز العمل | ٢,٧٩ | ١,٤٨ | أقل من المتوسطة |
| الكذب على الرئيسة لتحقيق مصلحة شخصية | ٢,٦٢ | ١,٥٧ | قليلة |
| حجب المعلومات عن الزميلات للحيلولة دون إنجازهن لعملهن | ٢,٥٤ | ١,٤٧ | قليلة |
| تأجيل معاملات المستفيدات لأسباب غير منطقية | ٢,٠٢ | ١,٣٤ | قليلة |
| معاملة المستفيدات بطريقة غير لائقة | ١,٩٣ | ١,٢٨ | قليلة |

* بدرجة أقل من المتوسطة تعني أن من ١٥إلى أقل من٤٠٪ يقمن بتلك الممارسات، وبدرجة قليلة تعني أن أقل من ١٥٪ يقمن بها.

أما إجابات أفراد العينة في المقابلة الشخصية فيتضح من الجدول رقم (١٤) أن عدم الإخلاص في العمل أبرز تلك الممارسات حيث ذكرته (٢٩) موظفة ممن تمت مقابلتهن بنسبة مئوية بلغت (٢٥٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد، يليه التذمر من العمل حيث بلغ تكراره (٢٤) وبنسبة بلغت (٢٠,٧٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد ، كما أن أكثر من ربع من تمت مقابلتهن أكدن على أن الموظفات في جهة

عملهن يُؤخرن إنجاز أعمالهن بدون مبرر حيث بلغ تكرارها (١٦) وبنسبة مئوية بلغت ( ١٣,٨) من إجمالي الممارسات في هذا البعد.

جدول رقم (١٤)

**التحليل الوصفي لبعد ضعف الإحساس بالمسئولية (حسب المقابلة الشخصية) مرتبة تنازلياً حسب التكرارات**

| الممارسات السلبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| عدم الإخلاص في العمل | ٢٩ | ٢٥ |
| التذمر من العمل. | ٢٤ | ٢٠,٧ |
| تأخير إنجاز الأعمال دون مبرر. | ١٦ | ١٣,٨ |
| معاملة المستفيدات (المراجعات) بطريقة غير لائقة. | ٩ | ٧,٧ |
| عدم الولاء | ٨ | ٦,٨ |
| عدم تحمل المسئولية في العمل والتهرب منها. | ٧ | ٦ |
| عدم التعاون مع الزميلات في إنجاز العمل. | ٧ | ٦ |
| التكاسل عن تطوير القدرات وتنمية المهارات في العمل. | ٦ | ٥,٢ |
| الكذب على الرئيسة لتحقيق مصلحة شخصية أو للتهرب من المسئولية. | ٥ | ٤,٤ |
| حجب المعلومات عن الزميلات للحيلولة دون إنجازهن لعملهن. | ٣ | ٢,٦ |
| نسبة عمل الموظفة للرئيسة. | ١ | ٠,٩ |
| إفشاء الأسرار. | ١ | ٠,٩ |
| **المجموع** | **١١٦** | **١٠٠** |

## ج. التحليل الوصفي لبعد هدر المال العام:

يظهر الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف بعد الممارسات السلبية المتعلقة بهدر المال العام (حسب الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. ويبين الجدول أن الهدر في استخدام المستلزمات الورقية وزيادة استخدام هاتف العمل لأغراض شخصية من أبرز الممارسات تواجداً

في بيئة العمل في هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٢٣) و (٢,٨٧) على التوالي وبانحراف معياري (١,٦٠) و (١,٤٦) على التوالي، وبدلالة المتوسطات فإن ما بين (١٥-٤٠٪) من الموظفات يقمن بتلك الممارسات.

أما بقية الممارسات هذا البعد فإن أقل من (١٥٪) من الموظفات يقمن بها كاستخدام آلة التصوير لتصوير أوراق لا تتعلق بالعمل وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٧) وانحرافها المعياري (١,٣٩)، كما تساوت كل من استخدام الموظفات للأدوات المكتبية واستخدامهن لشبكة الإنترنت لأغراض شخصية في متوسطهما الحسابي والذي بلغت (٢,٣٠) إلا أنهما اختلفا في قيمة الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٧) و(١,٥٨) على التوالي.

ويُلاحظ بأن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة ( أكبر من ١) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وقد تمت الإشارة إلى أسباب هذا التشتت.

الجدول رقم (١٥)

**التحليل الوصفي لبعد هدر المال العام (حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الممارسات السلبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة* |
|---|---|---|---|
| الهدر في استخدام المستلزمات الورقية | ٣,٢٣ | ١,٦٠ | أقل من المتوسطة |
| زيادة استخدام هاتف العمل لأغراض شخصية | ٢,٨٧ | ١,٤٦ | أقل من المتوسطة |
| استخدام آلة التصوير لتصوير أوراق لا تتعلق بالعمل | ٢,٥٧ | ١,٣٩ | قليلة |
| استخدام الأدوات المكتبية للمنظمة لأغراض شخصية | ٢,٣٠ | ١,٢٧ | قليلة |
| استخدام شبكة الإنترنت لأغراض شخصية | ٢,٣٠ | ١,٥٨ | قليلة |

* بدرجة أقل من المتوسطة تعني أن من ١٥إلى أقل من٤٠٪ يقمن بتلك الممارسات، وبدرجة قليلة تعني أن أقل من ١٥٪ يقمن بها.

أما آراء من تمت مقابلتهن فيوضح الجدول رقم (١٦) أن كل من عنصر زيادة استخدام هاتف العمل لأغراض شخصية والهدر في استخدام المستلزمات الورقية قد ذكرتها (١٠) موظفات من أفراد العينة لكل عنصر أي بنسبة مئوية قدرها (٢٨,٦٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد لكل منها، وبتكرار مقارب لها بلغ (٩) موظفات أكدن على أن استخدام آلة التصوير لتصوير أوراق لا تتعلق بالعمل متواجدة في منظماتهن بنسبة بلغت (٢٥,٧٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد، أما استخدام شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لأغراض شخصية فقد ذكرتها (٦) موظفات ممن تمت مقابلتهن أي ما نسبته (١٧,١٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد.

الجدول رقم (١٦)

**التحليل الوصفي لبعد هدر المال العام ( حسب المقابلة الشخصية )**
**مرتبة تنازلياً حسب التكرارات**

| الممارسات السلبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| زيادة استخدام هاتف العمل لأغراض شخصية. | ١٠ | ٢٨,٦ |
| الهدر في استخدام المستلزمات الورقية. | ١٠ | ٢٨,٦ |
| استخدام آلة التصوير لتصوير أوراق لا تتعلق بالعمل. | ٩ | ٢٥,٧ |
| استخدام شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لأغراض شخصية. | ٦ | ١٧,١ |
| **المجموع** | **٣٥** | **١٠٠** |

### د. التحليل الوصفي لبعد المحاباة والمحسوبية:

يتضح من الجدول رقم (١٧) وبدلالة المتوسطات الحسابية من خلال الاستبانة فأن جميع الممارسات في هذا البعد متواجدة بدرجة قليلة أي أقل من (١٥٪) من الموظفات يقمن بها، وقد كان من أبرزها وأكثرها تواجداً السعي لتكوين علاقات غير رسمية بالموظفين ذوي السلطة للحصول على مكاسب شخصية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٤) وانحرافها المعياري (١,٦١)، يليها إنجاز أعمال القريبات والصديقات قبل الآخرين بنسبة مئوية مقاربة بلغت (٢,٥٠) وبانحراف معياري قيمته (١,٥٣)، وفي

المرتبة التي تليها وبمتوسطات متساوية تأتي إنجاز أعمال المستفيدات العاملات في جهات أخرى قبل الآخرين لتحقيق مصلحة شخصية والتباين في معاملة المراجعات حسب الهيئة حيث بلغت (٢,٢٥) وانحرافات معيارية بلغت (١,٥١) و(١,٥٥) على التوالي.

وكما يظهر في الجدول فقد اختلفت آراء عينة الدراسة حول درجة تواجد هذه الممارسات عند الموظفات في الأجهزة الحكومية بدلالة الانحرافات المعيارية التي تجاوزت (١)، مما يدل على تشتت أفراد العينة وعدم تركزها وقد تمت الإشارة العوامل المسببة لهذا التشتت.

جدول رقم (١٧)

**التحليل الوصفي لبعد المحاباة والمحسوبية ( حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الممارسات السلبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة* |
|---|---|---|---|
| السعي لتكوين علاقات غير رسمية بالموظفين ذوي السلطة للحصول على مكاسب شخصية | ٢,٥٤ | ١,٦١ | قليلة |
| إنجاز أعمال القريبات والصديقات قبل الآخرين | ٢,٥٠ | ١,٥٣ | قليلة |
| إنجاز أعمال المستفيدات العاملات في جهات أخرى قبل الآخرين لتحقيق مصلحة شخصية | ٢,٢٥ | ١,٥١ | قليلة |
| التباين في معاملة المراجعات حسب الهيئة | ٢,٢٥ | ١,٥٥ | قليلة |

* بدرجة قليلة تعني أن أقل من ١٥٪ من الموظفات يقمن بها.

وبالنظر للجدول رقم ( ١٨) والذي يوضح آراء العينة ممن تمت مقابلتهن في مدى تواجد الممارسات السلبية المتعلقة بالمحاباة والمحسوبية في منظماتهن، ويتضح أن أكثر الممارسات التي ذُكرت هي إنجاز أعمال القريبات والصديقات قبل الآخرين حيث أكدت عليها (١٤) ممن تمت مقابلتهن وبنسبة مئوية (٥٦٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد، يليها استخدام الواسطة للحصول على ترقية بتكرار بلغ (٧) ونسبة مئوية

بلغت (٢٨٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد، ثم التباين في التعامل مع المستفيدات (المراجعات) حسب الهيئة أو الجنسية أو المنطقة حيث ذكرتها (٣) موظفات بنسبة مئوية (١٢٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد، أما أقل الممارسات ذكراً حيث ذكرتها موظفة واحدة هي السعي لتكوين علاقات غير رسمية بالموظفين ذوي السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو حقوق وظيفية بنسبة مئوية بلغت (٤٪) من إجمالي الممارسات في هذا البعد.

جدول رقم (١٨)

**التحليل الوصفي لبعد المحاباة والمحسوبية (حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً حسب التكرارات**

| الممارسات السلبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| إنجاز أعمال القريبات والصديقات قبل أعمال الآخرين. | ١٤ | ٥٦ |
| استخدام الواسطة للحصول على ترقية | ٧ | ٢٨ |
| التباين في التعامل مع المستفيدات (المراجعات) حسب الهيئة أو الجنسية أو المنطقة. | ٣ | ١٢ |
| السعي لتكوين علاقات غير رسمية بالموظفين ذوي السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو حقوق وظيفية. | ١ | ٤ |
| **المجموع** | **٢٥** | **١٠٠** |

إضافة لما سبق من ممارسات سلبية فقد ذكرت أفراد العينة ممن تم توزيع الاستبانة عليهن بالسؤال المفتوح عدداً من الممارسات السلبية الأخرى في بيئة عملهن كالانشغال بالمشاكل المنزلية والنوم أثناء العمل والوشاية والمقارنة بين الموظفات مع اختلاف تخصصاتهن وخبرتهن وتكوين الأحزاب والتسيب واللامبالاة والنميمة والغيبة وعدم احترام الموظفات لبعض والتنافس غير الشريف والتدخل في عمل الموظفة والتفاوت في معاملة الموظفات وتقرب الرئيسات من الموظفات لتحقيق مصلح شخصية.

بالإضافة إلى ذلك فقد ذكرت أفراد العينة أثناء المقابلة الشخصية عدد من الممارسات السلبية المتواجدة في جهة عملهن والمتعلقة بالصفات الشخصية للموظفات وغير مرتبطة بأبعاد الدراسة وقد كان أبرزها الغيبة والنميمة وسوء معاملة الزميلات والنفاق والتنافس غير الشريف والتحريض بين الموظفات وكثرة النقد.

## ٤. التحليل الوصفي لأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة التحليل الوصفي لأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل ، وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في الاستبانة والتكرارات والنسب المئوية في المقابلة الشخصية، ومن ثم ترتيبها حسب الأهمية ، يلي ذلك استعراض التحليل الوصفي لبُعدي الأسباب من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الاستبانة، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة في المقابلة الشخصية لكل متغير من متغيرات البعد الواحد وترتيبها حسب الأهمية، وعليه ستتم الإجابة على السؤال البحثي: ما الأسباب المؤدية إلى تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل؟

يظهر الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل (حسب الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ويتبين من الجدول أن ضعف البيئة التنظيمية احتل المرتبة الأولى في ترتيب أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل بمتوسط (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٠) يليها الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وبالنظر لقيمة المتوسطات الحسابية فأن غالبية أفراد العينة يوافقن على أن ضعف البيئة التنظيمية وضعف الوعي والثقافة من أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل. ويلاحظ من خلال النظر إلى قيمة الانحرافات المعيارية أن هناك تجانس في آراء عينة الدراسة حول أسباب تواجد هذه الممارسات في بيئة العمل.

جدول رقم (١٩)

**أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل (حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها**

| الأسباب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | ٣,٠١ | ٠,٥٠ | ١ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٢,٨٢ | ٠,٥٧ | ٢ |

كما يظهر الجدول رقم (٢٠) التكرار والنسب المئوية لأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب تكرارها في المقابلة الشخصية، ويتضح اتفاق أفراد العينة في ترتيب أسباب تواجد الممارسات السلبية في كلا الأداتين، حيث احتل ضعف البيئة التنظيمية المرتبة الأولى في الأسباب وبلغ تكرارها (١٣٩) سبباً بنسبة مئوية بلغت (٦٤,٧٪) من الإجمالي، يليها ضعف الوعي والثقافة حيث بلغ تكرارها (٧٦) سبب بنسبة مئوية بلغت (٣٥,٣٪) من الإجمالي.

جدول رقم (٢٠)

**أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل (حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً وفقاً لتكرارها**

| الأسباب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | ١٣٩ | ٦٤,٧ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٧٦ | ٣٥,٣ |
| **المجموع** | **٢١٥** | **١٠٠** |

وسيتم فيما يلي عرض التحليل الوصفي لكل بعد من هذه الأبعاد في كلا الأداتين:

**أ. التحليل الوصفي لبعد الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية:**

يظهر الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل والمتعلقة بضعف البيئة التنظيمية

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وفقاً لإجابات أفراد العينة ممن وزعت عليهن الاستبانة. ويبين الجدول اتفاق معظم أراء عينة الدراسة حول متغيرات بعد الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية بدلالة الانحراف المعياري الذي لم يتجاوز (١).

ويتضح بأن عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم فعالية نظام الحوافز المادية وعدم فعالية الحوافز المعنوية للموظفات وعدم العدالة في معاملة الموظفات أهم أسباب الممارسات السلبية والمتعلقة بضعف البيئة التنظيمية حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٣,٤٠) و (٣,٣٦) و(٣,٣٣) على التوالي وانحرافهما المعياري (٠,٧٨) و(٠،٧٩) و(٠,٨٢) على التوالي. أما باقي الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية فقد وافق أفراد العينة على أنها من أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل

وبالمقابل فقد إنقسمت آراء العينة بين الموافقة وعدم الموافقة في أن زيادة العبء الوظيفي يُعدّ سبباً للممارسات السلبية في بيئة العمل حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٨) وانحرافها المعياري (٠,٨٥).

جدول رقم (٢١)

**الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية (حسب الاستبانة)**
**مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية**

| الأسباب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|
| عدم فعالية نظام الحوافز المادية للموظفات. | ٣,٤٠ | ٠,٧٨ | أوافق بشدة |
| عدم الاهتمام بالحوافز المعنوية للموظفات. | ٣,٣٦ | ٠,٧٩ | أوافق بشدة |
| عدم العدالة في معاملة الموظفات | ٣,٣٣ | ٠,٨٢ | أوافق بشدة |
| تقادم أنظمة العمل وعدم تطويرها. | ٣,١٥ | ٠,٨٢ | أوافق |
| عدم وجود وصف للوظائف وتوصيف دقيق للمهام. | ٣,١٠ | ٠,٨٦ | أوافق |
| تعقيد الإجراءات وزيادة الروتين. | ٣,٠٧ | ٠,٨٤ | أوافق |
| عدم الرضا الوظيفي | ٣,٠٧ | ٠,٨٦ | أوافق |
| عدم وجود دليل يسهل تطبيق الإجراءات. | ٣,٠٦ | ٠,٥٧ | أوافق |
| المركزية الشديدة. | ٣,٠٦ | ٠,٨٨ | أوافق |
| غموض السياسات والإجراءات. | ٣،٠١ | ٠,٨٥ | أوافق |
| شعور الموظفة بالأمن من العقوبة. | ٢,٩٧ | ٠,٨٣ | أوافق |
| التهاون في محاسبة الموظفات عند تجاوزهن للتعليمات. | ٢,٩٧ | ٠,٨٧ | أوافق |
| عدم تضمين أخلاقيات الوظيفة ضمن معايير الأداء الوظيفي. | ٢,٩٥ | ٠,٨٩ | أوافق |
| عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المنظمة. | ٢,٩٣ | ٠,٨١ | أوافق |
| عدم اهتمام جهات الرقابة الخارجية بأخلاقيات الموظفين. | ٢,٩٠ | ٠,٨٤ | أوافق |
| عدم الاهتمام بالشكاوي الواردة للمنظمة. | ٢,٨٤ | ٠,٨٧ | أوافق |
| عدم معرفة الموظفة بالواجبات والمحظورات الوظيفية. | ٢,٨١ | ٠,٨٢ | أوافق |
| ضعف الإشراف الفعال من قبل الرئيسات. | ٢,٧٥ | ٠,٨٨ | أوافق |
| زيادة العبء الوظيفي. | ٢,٦٨ | ٠,٨٥ | أوافق |

أما فيما يتعلق بالسؤال المفتوح فقد ذكرت أفراد العينة ممن تم توزيع الاستبانة عليهن عدداً من الأسباب التي تدل على ضعف البيئة التنظيمية ، ولم يرد ذكرها في أداة الدراسة كتداخل الصلاحيات، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتسلط الإدارة، والتحيز في الترقيات، وتساهل بعض اللوائح مثل لائحة الإجازات بأنواعها، وعدم وضع قيود للتقارير الطبية وعدم إعطاء الرئيس الصلاحية في رفضها في حالة تأكدها من عدم مصداقيتها.

وفي المقابل فقد أكدت الموظفات ممن تمت مقابلتهن على ضعف البيئة التنظيمية كسبب لتواجد تلك الممارسات السلبية في بيئة العمل، فمن خلال النظر للجدول رقم (٢٢) نلاحظ أن أبرز الأسباب متعلقة بالإدارة (سوء الإدارة، عدم تقدير الإدارة للموظفات، عدم قدرة الإدارة على إدارة العمل بسهولة، سوء معاملة الرئيسات، عدم الثقة بقدرات الموظفة ) حيث أكدت عليها (٣٩) موظفة ممن تمت مقابلتهن بنسبة مئوية بلغت (٢٨,١٪) من إجمالي الأسباب في هذا البعد، يليها عدم التقيد بالأنظمة وتهاون الإدارة في محاسبة الموظفات عند تجاوزهن للتعليمات حيث بلغ تكرارها من قبلهن(٢٩) بنسبة مئوية قدرها (٢٠,٩٪) من إجمالي الأسباب في هذا البعد، وفي المرتبة التي تليها عدم العدالة في المعاملة حيث ذكرتها (١٩) موظفة ممن تمت مقابلتهن بنسبة مئوية بلغت (١٣,٧٪) من إجمالي الأسباب في هذا البعد، أما عدم فعالية نظام الحوافز المادية والمعنوية للموظفات فقد كانت متقاربة في تكراراها من قبلهن وبلغ (١٥) و (١٣) على التوالي، أي بنسبة مئوية قدرها (١٠,٨٪) و(٩,٤٪) من الإجمالي على التوالي.

جدول رقم (٢٢)

**الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية (حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها**

| الأسباب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| سوء الإدارة (عدم تقدير الإدارة للموظفات، عدم قدرة الإدارة على إدارة العمل بسهولة، سوء معاملة الرئيسات وتصرفاتها، عدم الثقة بقدرات الموظفة، ضعف الإشراف) | ٣٩ | ٢٨,١ |
| عدم التقيد بالأنظمة والتهاون في محاسبة الموظفات عند تجاوزهن للتعليمات. | ٢٩ | ٢٠,٩ |
| عدم العدالة في المعاملة. | ١٩ | ١٣,٧ |
| عدم فعالية نظام الحوافز المعنوية للموظفات. | ١٥ | ١٠,٨ |
| عدم فعالية نظام الحوافز المادية للموظفات. | ١٣ | ٩,٤ |
| زيادة العبء الوظيفي. | ٤ | ٢,٩ |
| شعور الموظفات بالأمن من العقوبة. | ٣ | ٢,٢ |
| عدم وضع الموظفة المناسبة بالمكان المناسب | ٣ | ٢,٢ |
| قلة الرواتب | ٢ | ١,٤ |
| غموض السياسات والإجراءات. | ٢ | ١,٤ |
| عدم وجود دليل يسهل تطبيق الإجراءات. | ٢ | ١,٤ |
| تعقيد الإجراءات وزيادة الروتين. | ٢ | ١,٤ |
| عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المنظمة. | ٢ | ١,٤ |
| عدم المرونة في تطبيق الأنظمة | ١ | ٠,٧ |
| عدم الرضا الوظيفي. | ١ | ٠,٧ |
| عدم إتباع سياسة التدوير الوظيفي بين الأقسام أو بين المهام. | ١ | ٠,٧ |
| عدم اهتمام جهات الرقابة الخارجية بأخلاقيات الموظفين. | ١ | ٠,٧ |
| **المجموع** | **١٣٩** | **١٠٠** |

**ب . التحليل الوصفي لبعد الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة:**

يبين الجدول رقم (٢٣) المتوسطات الحسابية للأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة وفقاً لإجابات أفراد العينة ممن وزعت عليهن الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ويوضح الجدول أن ضعف الرقابة الذاتية من أبرز الأسباب في هذا البعد بمتوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، يليها ضعف تحمل االمسئولية بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وفي المرتبة التي تليها وبمتوسطات حسابية متساوية كل من ضعف الاهتمام بتوعية المجتمع ( عن طريق الندوات والبرامج التدريبية ووسائل الإعلام ) حول أخلاقيات الوظيفة العامة وبعض العادات الاجتماعية كضعف الوعي بأهمية الوقت وضعف الالتزام بالمواعيد وضعف الاهتمام بالملكية العامة واللامبالاة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٠٢) وبانحرافات معيارية متقاربة بلغت (٠,٨٥) و (٠,٨٤)، وتدل قيمة الانحرافات المعيارية في هذه الممارسات والتي لم تتجاوز (١) اتفاق أفراد العينة حولها، أما بقية الممارسات في هذا البعد فقد وافق أفراد العينة عليها بمتوسطات حسابية متفاوتة.

وفي المقابل فقد انقسمت آراء عينة الدراسة بين الموافقة وغير الموافقة حول مدى كون عنصرية الموظفة لمنطقتها وعشيرتها سبباً للممارسات السلبية بدلالة قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها فقد بلغ (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٥)، كما أن أفراد العينة لم يوافقن على كون معاملة المستفيدة (المراجعة) للموظفة بطريقة غير مهذبة سبباً للممارسات السلبية في بيئة العمل حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٠) وانحرافها المعياري (٠,٨٧).

وبوجه عام يتضح أن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد بدلالة قيم الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) في جميع العبارات.

جدول رقم (٢٣)

**الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة (حسب الاستبانـة)**
**مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية**

| الأسباب | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|
| ضعف الرقابة الذاتية | ٣,١٧ | ٠,٨٦ | أوافق |
| ضعف تحمل المسئولية | ٣,٠٤ | ٠,٨٦ | أوافق |
| عدم الاهتمام بتوعية المجتمع ( عن طريق الندوات والبرامج التدريبية ووسائل الإعلام ) حول أخلاقيات الوظيفة العامة. | ٣,٠٢ | ٠,٨٥ | أوافق |
| بعض العادات الاجتماعية كضعف الوعي بأهمية الوقت والمواعيد وضعف الاهتمام بالملكية العامة واللامبالاة) | ٣,٠٢ | ٠,٨٤ | أوافق |
| ضعف الولاء للمنظمة. | ٢,٩٦ | ٠,٨٩ | أوافق |
| التأثر بالممارسات السلبية للزميلات | ٢,٨٢ | ٠,٧٩ | أوافق |
| تربية الأبناء على عدم الاهتمام بالمال العام. | ٢,٨٠ | ٠,٩٩ | أوافق |
| التأثر بالممارسات السلبية للرئيسة | ٢,٧٨ | ٠,٩٦ | أوافق |
| الإعتقاد بأن مال الدولة حق مكتسب للموظفة. | ٢,٦٨ | ٠,٩٧ | أوافق |
| عنصرية الموظفة لعشيرتها ومنطقتها. | ٢,٥١ | ٠,٩٥ | أوافق |
| معاملة (المراجعة ) للموظفة بطريقة غير مهذبة. | ٢,٣٠ | ٠,٨٧ | لا أوافق |

ومن جهة أخرى فقد أبدت من تمت مقابلتهن آرائهن حول أسباب الممارسات السلبية المتعلقة بضعف الوعي والثقافة، ويتضح من الجدول رقم (٢٤) أن أكثر من نصف عينة الدراسة أكدن أن أبرزها ضعف الرقابة الذاتية وقد بلغ عددهن (٣١) موظفة بنسبة مئوية قدرها (٤٠,٨٪) من إجمالي الأسباب في هذا البعد، كما بلغ تكرار من ذكر عدم الاهتمام بتوعية المجتمع بأخلاقيات الوظيفة (١٢) وبنسبة (١٥,٨٪) من إجمالي أسباب هذا البعد، كما ذكرت أفراد العينة عدد من الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة بتكرارات متفاوتة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤)

**الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة (حسب المقابلة الشخصية)**
**مرتبة تنازلياً حسب التكرارات**

| الأسباب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ضعف الرقابة الذاتية. | ٣١ | ٤٠,٨ |
| عدم الاهتمام بتوعية المجتمع بأهمية الأخلاقيات. | ١٢ | ١٥,٨ |
| عدم الإحساس بالمسئولية. | ٦ | ٧,٩ |
| تربية الأبناء على عدم الاهتمام بالمال العام. | ٥ | ٦,٦ |
| التأثر بالممارسات السلبية للزميلات | ٥ | ٦,٦ |
| بعض العادات الاجتماعية . | ٤ | ٥,٣ |
| ضعف الولاء للمنظمة. | ٤ | ٥,٣ |
| التأثر بالممارسات السلبية للرئيسة. | ٣ | ٣,٩ |
| عدم الإحساس بحرمة استغلال المال العام | ٢ | ٢,٦ |
| عنصرية الموظفة لعشيرتها ومنطقتها. | ١ | ١,٣ |
| الاعتقاد بأن ذلك يؤهلهم للوصول لمراتب أعلى | ١ | ١,٣ |
| ضعف المستوى التعليمي | ١ | ١,٣ |
| كثرة المسئوليات الاجتماعية لدى الموظفة | ١ | ١,٣ |
| **المجموع** | ٧٦ | ١٠٠ |

## ٥. التحليل الوصفي للنتائج المترتبة على الممارسات السلبية في بيئة العمل:

وقد تم في هذا الجزء سؤال أفراد عينة الدراسة في المقابلات الشخصية عن أهم النتائج المترتبة على تجاوز الموظفات لأخلاقيات الوظيفة العامة، للإجابة على السؤال البحثي: ما أهم النتائج المترتبة على تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية؟

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) أن التأثير السلبي على المنظمة كتدني الإنتاجية والسمعة السيئة للمنظمة، وعدم الولاء لها، وارتفاع التكلفة، وترك العمل من أبرز

النتائج المترتبة على تواجد تلك الممارسات من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية، حيث بلغ تكرارها عند من تمت مقابلتهن (٥٦) بنسبة مئوية بلغت (٤٣,٧٪) من إجمالي تكرار النتائج، يليها تأثير تلك الممارسات على الأداء كتعثر سير العمل وكثرة الأخطاء وبلغ تكرار من ذكرن ذلك (٤٦) بنسبة مئوية بلغت (٣٥,٤) من إجمالي تكرار النتائج، أما تأثيرها السلبي على الموظفين فقد كان تكرارها (٢٣) بنسبة مئوية بلغت (١٧,٧٪) من الإجمالي، أما أقلها تكراراً فهي التأثير السلبي على المجتمع والمصلحة العامة حيث كان تكراراها (٥) وبنسبة مئوية بلغت (٣,٨٪) من الإجمالي.

جدول رقم (٢٥)

**النتائج المترتبة على تواجد الممارسات السلبية ( حسب المقابلة الشخصية ) مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها**

| النتائج | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تؤثر سلباً على المنظمة ( كتدني الإنتاجية، وسمعة السيئة، وعدم الولاء، ارتفاع التكلفة الوقت والمال، ترك العمل). | ٥٦ | ٤٣,١ |
| تؤثر سلباً على الأداء ( تعثر وتعرقل سير العمل وعدم تطويره وكثرة الأخطاء ). | ٤٦ | ٣٥,٤ |
| تؤثر سلباً على الموظفين ( عدم الرضا وعدم التعاون وانعدام روح الفريق والتأثير السلبي على الآخرين وكثرة الغياب ). | ٢٣ | ١٧,٧ |
| التأثير السلبي على المجتمع والمصلحة العامة. | ٥ | ٣,٨ |
| **المجموع** | ١٣٠ | ١٠٠ |

## ٦. التحليل الوصفي لطرق الحد من الممارسات السلبية:

من خلال المقابلة الشخصية تم التعرف على آراء أفراد العينة عن أهم الطرق التي تحد من تواجد تلك الممارسات السلبية، ومن خلال ذلك ستتم الإجابة على السؤال البحثي: ما أهم الطرق التي تحد من تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل من وجهة نظر من يشغلن الوظائف الإشرافية؟

ويتضح من الجدول رقم (٢٦) الطرق التي ذكرتها أفراد عينة الدراسة في المقابلات الشخصية مرتبة حسب درجة تكرارها، وقد كان أبرز ما ذكر للحد من الممارسات السلبية الاهتمام بالأنشطة التوعوية والتثقيفية من خلال التدريب والمحاضرات والنشرات ووسائل الإعلام وتنمية الرقابة الذاتية، حيث بلغ تكرارها من قبلهن (٦٢) بنسبة مئوية بلغت (٢٩,٥٪) من إجمالي الطرق، يليها تفعيل دور الإدارة بحيث تكون قدوة حسنة وتشجيع الموظفة المخلصة وخلق روح الفريق ومشاركة الموظفات باتخاذ القرارات وبلغ تكرارها من قبل العينة (٥٦) وبنسبة مئوية (٢٦,٧٪) من إجمالي الطرق ، ثم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بتكرار بلغ (٣٢) وبنسبة (١٥,٣٪) من الإجمالي، يليها تحسين البيئة التنظيمية من خلال إعادة صياغة الأنظمة والقوانين والمرونة وإعادة توزيع المهام وتدريب إدارة شئون الموظفات على أحدث أساليب الموارد البشرية فقد بلغ تكرارها (٢٨) بنسبة مئوية بلغت (١٣,٣٪) من إجمالي الطرق التي تحد من تلك الممارسات السلبية في بيئة العمل.

جدول رقم (٢٦)

**طرق الحد من تواجد الممارسات السلبية ( حسب المقابلة الشخصية )**
**مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها**

| الطـــــــرق | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الاهتمام بالأنشطة التوعوية والتثقيفية من خلال التدريب والمحاضرات والنشرات ووسائل الإعلام وتنمية الرقابة الذاتية والوازع الديني. | ٦٢ | ٢٩,٥ |
| تفعيل دور الإدارة بجعلها قدوة حسنة وتشجيع الموظفة المخلصة وخلق روح الفريق ومشاركة الموظفات باتخاذ القرارات. | ٥٦ | ٢٦,٧ |
| الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية. | ٣٢ | ١٥,٣ |
| تحسين البيئة التنظيمية من خلال إعادة صياغة الأنظمة والقوانين وإعادة توزيع المهام وتدريب إدارة شئون الموظفات على أحدث الأساليب. | ٢٨ | ١٣,٣ |
| تفعيل نظم المراقبة والمتابعة الداخلية والخارجية ومراجعتها دورياً. | ١٦ | ٧,٦ |
| سن العقوبات والجزاءات الرادعة. | ١٦ | ٧,٦ |
| **المجموع** | **٢١٠** | **١٠٠** |

## ثانياً - التحليل الإستدلالي:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على أكثر الأسباب تأثيراً على الممارسات السلبية في بيئة العمل ، والتعرف على مدى الاختلاف في آراء العينة فيما يتعلق بدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة عملهن، والاختلاف في آرائهن فيما يتعلق بأسباب تواجد الممارسات السلبية حسب طبيعة عملهن، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمرتبة الوظيفية) ورؤية أفراد العينة تجاه درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها.

### ١. أكثر الأسباب تأثيراً على الممارسات السلبية في بيئة العمل:

وللإجابة على التساؤل البحثي: ما أكثر الأسباب تأثيراً في الممارسات السلبية في بيئة العمل؟

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر الأسباب تأثيراً في كل بُعد من أبعاد الممارسات السلبية، وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المستقلة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات المستقلة (جدول رقم ٢٧)

جدول رقم (٢٧)

**معامل ارتباط بيرسون بين بعض المتغيرات المستقلة**

| الأسباب | ضعف البيئة التنظيمية | ضعف الوعي والثقافة |
|---|---|---|
| **ضعف البيئة التنظيمية** | ١ | ٠,٦٦٠ |
| **ضعف الوعي والثقافة** | ٠,٦٦٠ | ١ |

ويتضح من الجدول رقم (٢٧) أن معاملات الارتباط جميعها أقل من (٠,٨٥) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد قوية بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار ، وعليه فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

ويبين الجدول (٢٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويتضح من خلاله إن المتغير الوحيد الذي يؤثر على هدر الموظفات لوقت العمل هو ضعف الوعي والثقافة حيث جاءت قيمة بيتا (٠,٢٦٨) عند مستوى دلالة (أقل من٠,٠٠١). كما أن هذا المتغير يفسر أكثر من (٩٪) من درجة التباين المفسر للممارسات السلبية المتعلقة ببعد هدر وقت العمل.

جدول رقم (٢٨)

**تحليل الانحدار بين هدر وقت العمل وأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل**

| **المتغيرات المستقلة** | **معامل الانحدار المعياري BETA** | **قيمة (ت)** | **مستوى الدلالة** |
|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | ٠,٠٦١ | ١,٠١ | ٠,٣١٣ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٠,٢٦٨ | ٤,٤٧ | ٠,٠٠٠ |
| قيمة F = ٢٣,٩٣٥ | | مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠ ** | |
| معامل الارتباط ( r) = ٠,٣١٢ | | معامل التحديد ($R^2$ ) = ٠,٠٩٧ | |

كما يتضح من الجدول رقم (٢٩) وبالنظر لقيمة بيتا حيث بلغت (٠,٣٤٧) ومستوى دلالة ( أقل من ٠,٠٠١)، فإن ضعف الوعي والثقافة هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على هدر المال العام وهو يفسر أكثر من (١٠٪) من درجة التباين المفسر للممارسات السلبية المتعلقة بهدر المال العام.

جدول رقم (٢٩)

**تحليل الانحدار بين هدر المال العام وأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل**

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار المعياري BETA | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | - ٠,٠٢٥ | - ٠,٤٢ | ٠,٦٧ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٠,٣٤٧ | ٥,٨٢ | ٠,٠٠٠ |
| قيمة F= ٢٧,٣١١ | | مستوى الدلالة = ٠،٠٠٠ ** | |
| معامل الارتباط ( r) = ٠,٣٣١ | | معامل التحديد ( $R^2$) = ٠,١٠٩ | |

أما أكثر الأسباب تأثيراً على المحاباة والمحسوبية فيتضح من الجدول رقم (٣٠) أن الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة هي المتغير الوحيد المؤثر على المحاباة والمحسوبية حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٣٥٠) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١)، كما أنه يفسر أكثر من (١٣٪) من درجة التباين المفسر للممارسات السلبية المتعلقة بالمحاباة والمحسوبية كما يتضح من معامل التحديد ( $R^2$).

جدول رقم (٣٠)

**تحليل الانحدار بين المحاباة والمحسوبية وأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل**

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار المعياري BETA | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | ٠,٠٢٧ | ٠,٤٦٤ | ٠,٦٤٣ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٠,٣٥٠ | ٥,٩٧٧ | ٠,٠٠٠ |
| قيمة F= ٣٥,٠٦ | | مستوى الدلالة = ٠،٠٠٠ ** | |
| معامل الارتباط ( r) = ٠,٣٦٩ | | معامل التحديد ( $R^2$) = ٠,١٣٦ | |

ومن خلال النظر للجدول رقم (٣١) يتضح أن قيمة (F) عالية حيث بلغت أكثر من (٨٠)، والمتغير الوحيد المؤثر على ضعف الإحساس بالمسئولية هو ضعف الوعي

والثقافة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٥٣٥) عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٠١)، وتفسر الأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة أكثر من (٢٦٪) من درجة التباين المفسر للممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية.

جدول رقم (٣١)

**تحليل الانحدار بين ضعف الإحساس بالمسئولية وأسباب الممارسات السلبية**

| **المتغيرات المستقلة** | **معامل الانحدار المعياري BETA** | **قيمة (ت)** | **مستوى الدلالة** |
|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | - ٠,٠٣٠ | - ٠,٥٥٤ | ٠,٥٨٠ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٠,٥٣٥ | ٩,٨٨ | ٠,٠٠٠ |
| قيمة F= ٨٠,٤٦٠ | | مستوى الدلالة = ٠،٠٠٠** | |
| معامل الارتباط ( r) = ٠,٥١٥ | | معامل التحديد ($R^2$ ) = ٠,٢٦٢ | |

## ٢. الاختلاف بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسباب تواجدها حسب طبيعة الوظيفة:

وسيتم في هذا الجزء الإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في رؤية أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف طبيعة الوظيفة؟

ولمعرفة الاختلاف في رؤية أفراد العينة لدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف طبيعة الوظيفة ( إشرافية / غير إشرافية ) تم استخدام اختبار(t) ويتضح من الجدول رقم (٣٢) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٥) بين متوسطات المجموعتين في بعد ضعف الإحساس بالمسئولية وبمقارنة المتوسطات الحسابية اتضح إن من يشغلن الوظائف الإشرافية أكثر إدراكاً وإعترافاً بتواجد ضعف الإحساس بالمسئولية في بيئة العمل.

جدول رقم (٣٢)

**قيمة اختبار t لمعرفة الاختلاف في آراء أفراد العينة لدرجة الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف طبيعة الوظيفة**

| الممارسات السلبية | طبيعة الوظيفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| هدر وقت العمل | إشرافية | ٢,٩٦ | ٠,٨٧ | ٠,١٤٠ | ٠,٨٨٩ |
| | غير إشرافية | ٢,٩٤ | ٠,٩٥ | | |
| هدر المال العام | إشرافية | ٢,٧٣ | ١,١٠ | ٠,٩٨٩ | ٠,٣٢٣ |
| | غير إشرافية | ٢,٦٢ | ١,١٧ | | |
| المحاباة والمحسوبية | إشرافية | ٢,٥٢ | ١,٢٣ | ١,٥٧٧ | ٠,١١٥ |
| | غير إشرافية | ٢,٣١ | ١,٣٢ | | |
| ضعف الإحساس بالمسئولية | إشرافية | ٣,٠٣ | ١,٠٧ | ٣,١١٢ | ٠,٠٠٢ |
| | غير إشرافية | ٢,٦٧ | ١,١٦ | | |

وللإجابة على الجزء الثاني من السؤال البحثي السابع: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في رؤية أفراد العينة فيما يتعلق بأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف طبيعة العمل؟

فقد تم استخدام اختبار(t) ويتضح من الجدول رقم (٣٣) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠،٠٥) بين متوسطات المجموعتين للأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة لصالح من يشغلن الوظائف الإشرافية، أما الأسباب المتعلقة بضعف البيئة التنظيمية فيتضح من الجدول (٣٣) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في رؤية أفراد العينة فيما يتعلق بتلك الأسباب.

جدول رقم (٣٣)

**قيمة اختبار t لمعرفة الاختلاف في رؤية أفراد العينة لأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف طبيعة الوظيفة**

| الأسباب | طبيعة الوظيفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | إشرافية | ٢,٩٩ | ٠,٥١ | ٠,٦٦٧ - | ٠,٥٠ |
| | غير إشرافية | ٣,٠٣ | ٠,٤٩ | | |
| ضعف الوعي والثقافة | إشرافية | ٢,٩١ | ٠,٥٧ | ٢,٢١١ | ٠,٠٢٨ |
| | غير إشرافية | ٢,٧٨ | ٠,٥٦ | | |

## ٣. العلاقة بين المتغيرات الشخصية ورؤية أفراد العينة لتواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل :

وفي هذا سيتم الإجابة على تساؤل الدراسة البحثي التالي: هل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية) ورؤية الموظفات تجاه درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل؟

ولاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرتبة الوظيفية) ودرجة توجد الممارسات السلبية فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومن الجدول (٣٤) يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وإدراك تواجد المحاباة والمحسوبية في بيئة العمل بلغت (-٠,١٠٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني أن الأصغر سناً في عينة الدراسة أكثر إدراكاً واعترافاً بتواجد المحاباة والمحسوبية ، كما أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين العمر وضعف الإحساس بالمسئولية بلغت (- ٠,١٠٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يعني أنه الأصغر سناً في عينة الدراسة أكثر إدراكاً بتواجد ضعف الإحساس بالمسئولية، كما وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وضعف الإحساس بالمسئولية بلغت (٠,١٣١) عند مستوى معنوية

(٠,٠١) مما يعني أن ذوات المؤهلات العلمية الأعلى أكثر اعترافاً وإدراكاً بتواجد ضعف الإحساس بالمسئولية لدى الموظفات.

جدول رقم (٣٤)

**معامل ارتباط بيرسون بين بعض متغيرات الشخصية ودرجة تواجد الممارسات الشخصية في بيئة العمل**

| الممارسات | العمر | المؤهل العلمي | الخبرة | المرتبة الوظيفية |
|---|---|---|---|---|
| هدر وقت العمل | - ٠,٠٤٧ | ٠,٠٠٣ | ٠,٠١٠ | ٠,٠٨١- |
| هدر المال العام | - ٠,٠١٥ | ٠,٠٣٢ | ٠,٠٣٩ | ٠,٠٤٢- |
| المحاباة والمحسوبية | - ٠,١٠٤* | ٠,٠٢١ | - ٠,٠٦٥ | - ٠,٠٥٧ |
| ضعف الإحساس بالمسئولية | - ٠,١٠٨* | ٠,١٣١** | - ٠,٠٦١ | ٠,٠٦٥ |

** الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠١) ( 2-tailed )

* الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ( 2-tailed )

ولتوضيح العلاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المرتبة الوظيفية) وآراء عينة الدراسة بأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وللإجابة على التساؤل: هل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، الخبرة، المرتبة الوظيفية) ورؤية الموظفات تجاه أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل؟

فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار هذه العلاقة وقد اتضح من الجدول رقم (٣٥) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠،٠١) بين المؤهل العلمي والأسباب المتعلقة بضعف الوعي والثقافة مقداره (٠,١٦٣) مما يشير إلى انه ذوات المؤهل العلمي الأعلى يوافقن بدرجة أكبر من غيرهن على أن أسباب تواجد الممارسات السلبية هي أسباب متعلقة بضعف الوعي والثقافة.

جدول رقم (٣٥)

**معامل ارتباط بيرسون بين بعض متغيرات الشخصية وأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل**

| الممارسات | العمر | المؤهل العلمي | الخبرة | المرتبة الوظيفية |
|---|---|---|---|---|
| ضعف البيئة التنظيمية | ٠,٠١٩ | ٠,٠٦٨ | ٠,٠٢٧ | ٠,٠٤٩ |
| ضعف الوعي والثقافة | ٠,٠١٧ | **٠,١٦٣ | ٠,٠٣٦ | ٠,٠٩١ |

** الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠١) ( 2-tailed )

# الفصل الخامس

# النتائج والتوصيات

# النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يتعلق بتحديد مفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل وأبرز الممارسات المتواجدة في بيئة العمل وأسبابها وآثارها وطرق الحد منها ، والتعرف على أكثر الأسباب تأثيراً في الممارسات السلبية، والاختلاف في رؤية أفراد العينة لدرجة تواجد الممارسات باختلاف طبيعة العمل والعلاقات الإرتباطية بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية) ورؤية أفراد العينة تجاه درجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها، وأهم ما توصلت له الباحثة من توصيات.

## أولاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج تتمثل في الآتي:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمدى إدراك عينة الدارسة ممن تمت مقابلتهن لمفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل أن لدى غالبيتهن مفهوم واضح للممارسات السلبية حيث ذكرن عدة مفاهيم تدل على معنى الممارسات السلبية في بيئة العمل، فقد ذكر البعض أنها الأفعال والأقوال غير المقبولة أو المحظورة في العمل والإخلال بالقوانين والأخلاقيات والمبادئ الاجتماعية، أو إنها الممارسات التي تعيق الوصول للهدف وتعرقل سير العمل، أو إنها السلوك غير محمود لتحقيق أغراض شخصية، وقد يكون وضوح المفهوم - وأن تعددت صياغته - لغالبيتهن نتيجة إلى أن من تمت مقابلتهن يشغلن وظائف إشرافية ومعظمهن يحملن مؤهلات علمية جامعية وعليا، كما أن غالبيتهن لديهن خبرة أكثر من (٥) سنوات مما يشير إلى أن لديهن المعرفة والخبرة العلمية والعملية الكافية لمعرفة مفهوم الممارسات السلبية في بيئة العمل إلى حد ما.

ومن خلال هذه النتيجة يتضح بأن لدى الموظفات ممن يشغلن وظائف إشرافية معرفة بمفهوم أخلاقيات الوظيفة والممارسات السلبية في بيئة العمل. وهذا ما يتفق مع نتيجة (McDaniel at el., 2001)، إلا أنها تختلف مع دراسة (آل الشيخ ٢٠٠٧)

حيث وضحت نتائج دراسته بأن المفهوم غير متفق عليه، وقد يُعزى ذلك إلى أن دراسته تناولت الجوانب الجنائية المتعلقة بالفساد إضافة إلى ما تناولته هذه الدراسة، كما أن اختلاف نوعية العينة في الدراستين لها أثر في إدراك المفهوم حيث أن عينة هذه الدارسة ممن يشغلن وظائف إشرافية في حين أن دراسته طبقت على من ارتكبوا جرائم أخلاقية بالإضافة إلى المسئولين عن السجناء وقد يكون لذلك أثر في إدراكهم لمفهوم الممارسات السلبية.

٢- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية بوجه عام، أن أكثر من نصف الممارسات متواجدة بدرجة أقل من المتوسطة أي إن من (١٥٪ إلى ٤٠٪) من الموظفات يقمن بها، وبقية الممارسات متواجدة بدرجة قليلة أي أن (أقل من ١٥٪) من الموظفات يقمن بها، وبالرغم من منطقية هذه النتيجة وقربها من الواقع إلا أن تواجد هذه النسب في بيئة العمل مؤشر غير جيد في بيئات العمل بشكل عام وتعد نسب كبيرة في مجتمع إسلامي من المفترض أن تكون أخلاقياته وقيمه عالية وأقرب إلى المثالية، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لكل بُعد من أبعاد الممارسات السلبية:

- وفقاً لتحليل نتائج الاستبانة يتضح أن أكثرها تواجداً في القطاعات النسائية هي الممارسات المتعلقة بهدر وقت العمل، وقد يكون ذلك نتيجة لثقافة المجتمع المرتبطة بالوقت بشكل عام وعدم الإحساس بقيمته، وقد انعكس ذلك على سلوكيات الموظفات باعتبارهن جزء من هذا المجتمع، ومن جهة أخرى، قد تكون المنظمة عند البعض منتدى اجتماعي يتيح الفرصة لهن لتكوين علاقات وتوثيقها أثناء العمل الرسمي وإن كان ذلك على حساب وقت العمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (آل الشيخ ٢٠٠٧م، رفاعي ١٩٨٧م، القحطاني ١٤٢٠هـ، المالكي ١٤٢٢هـ، Deloitte & Touche, 2007) فيما يتعلق بهدر وقت العمل وإن كانت بدرجات مختلفة عن هذه الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة إن الممارسات المتعلقة بضعف تحمل المسئولية قد احتلت المرتبة الثانية وهي متواجدة في القطاعات النسائية الحكومية بدرجة أقل من المتوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كون تحمل المسئولية في ذهن بعض الموظفات مرتبط بالعمل الإشرافي فقط وأن العمل التنفيذي لا يرتبط لديهن بالمسئولية مما قد يدفعهن إلى عدم الاهتمام بها، وقد يكون إحساس الموظفة بالأمان الوظيفي وعدم وجود عقوبات رادعة وأنظمة واضحة ترتب عليه عدم الاكتراث في أداء المهام والواجبات الوظيفية وتحمل المسئولية، كما أن عدم ارتباط الترقية بمدى تحمل المسئولية بأبعادها المختلفة يؤدي إلى عدم الاهتمام بهذا البعد، كما قد تكون الوظيفة العامة عند بعض الموظفات مصدر لكسب المال فقط وليس لتحقيق الذات مما يؤدي عدم الرغبة في التطوير الذاتي وتحمل المسئولية والإنجاز.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل ( الزقالي ١٩٨٧م، Danielle & Demmke) فيما يتعلق بضعف الإحساس بالمسئولية والتكاسل عن تطوير القدرات، وأن اختلفت معها في درجة تواجد بعض البنود وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة الدراسة والعينة فيما بينها.

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال المقابلة الشخصية أن الممارسات المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية قد احتلت المركز الأول في ترتيب الممارسات السلبية ، ويليها الممارسات المتعلقة بهدر وقت العمل، وقد يرجع اختلاف الترتيب بين عينتي الدراسة في كون أن من تمت مقابلتهن يشغلن وظائف إشرافية وبحكم مواقعهن فأن نظرتهن للممارسات المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية قد تكون أعمق، كما أنهن أكثر تضرراً من تلك الممارسات، كما قد يكون من يشغلن الوظائف الإشرافية وبحكم مراكزهن الإشرافية أكثر إطلاعاً على تلك الممارسات وأكثر دراية بمدى تواجدها وانتشارها في بيئة العمل، كما أنهن أكثر تعرضاً لها.

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة إن الممارسات المتعلقة بهدر المال العام متواجدة بالقطاعات النسائية الحكومية بدرجات متفاوتة ما بين قليلة إلى أقل من متوسطة، وقد احتلت هذه الممارسات في أداتي الدرجة الثالثة من الممارسات السلبية في بيئة العمل، وقد يكون ذلك نتيجة لتفاوت الآراء الاجتماعية السائدة حول شيوع المال العام واعتباره حق مكتسب لموظفي الدولة فالبعض لا يُعدّ تلك الممارسات ممارسات سلبية أو غير مقبولة، و لا يعي كونها ليست من حقه كاستخدام هاتف العمل أو تصوير الأوراق، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (آل الشيخ ٢٠٠٧م، رفاعي ١٩٨٧م، الزقالي ١٩٨٧م،Deloitte&Touche,2007، Demmke&Danielle) التي أشارت إلى تواجد هذه الممارسات السلبية في بيئات العمل وإن كانت بدرجات مختلفة عن هذه الدراسة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المحاباة والمحسوبية متواجدة بدرجة قليلة في القطاعات النسائية الحكومية في عينة الدارسة وقد احتلت المرتبة الرابعة في ترتيب الممارسات السلبية عند من تم توزيع الاستبانة عليهن، كما أنها احتلت المرتبة الرابعة أيضاً لدى من تمت مقابلتهن، وقد يرجع ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للقطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية، وتتفق هذه النتيجة في هذا الجانب مع نتيجة كل (آل الشيخ ٢٠٠٧م، رفاعي ١٩٨٧م، زقالي ١٩٨٧م، القحطاني ١٤٢٠هـ، العمر ٢٠٠٠م،Deloitte & Touche,2007) وأن اختلفت معها في درجة التواجد وهذا يرجع كما سبقت الإشارة إليه إلى اختلاف طبيعة الدراسة والعينة.

وبناء على ما سبق ومن خلال اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية على تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، مما يدل على أن هذه الممارسات متواجدة في جميع الدول وأن كانت بدرجات مختلفة، وهذا ما أشارت إليه بعض أدبيات الدارسة في أن التجاوزات الأخلاقية ظاهرة عالمية لا يوجد مجتمع أو جهاز إداري في العالم يخلو من بعض صور الفساد، وتتفاوت نسب الانحراف والفساد

من مجتمع لآخر ارتفاعاً وانخفاضاً وفقاً لاختلاف التركيبة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلك المجتمعات (هيجان، ٢٠٠٣؛ النحاس،٢٠٠٦؛ الصرايرة، ١٩٩٨).

٣ـ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لأسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية ما يلي:

ـ أن ضعف البيئة التنظيمية احتل المركز الأول في أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل عند عينتي الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بشدة (حسب الاستبانة) على عدم فعالية الحوافز المادية والمعنوية وعدم العدالة في المعاملة، إضافة إلى أنهن وافقن على بقية الأسباب في هذا البعد عدا زيادة العبء حيث انقسمت آرائهن بين الموافقة وعدم الموافقة، أما من تمت مقابلتهن فقد كان أكثر الأسباب تكراراً متعلق بالإدارة والتهاون في محاسبة الموظفات عند تجاوزهن للتعليمات، فالبيئة التنظيمية وما فيها من أنظمة وإدارة وموظفين ومراقبة تشكل بمجملها واحدة من القوى التي تساهم في تشكيل أخلاقيات الموظفين وتوجيه السلوك باتجاه معين، فلكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً على سلوك العاملين وبمجمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة.

وقد ركزت معظم أدبيات الإدارة على دور البيئة التنظيمية في تواجد مثل هذه الممارسات ( الصباغ، ١٩٨٥م؛ عطية، ١٩٨٥م ؛ عبدالهادي، ١٩٩٧م ؛غوشة، ١٩٨٣م؛ هيجان، ٢٠٠٢م؛ زويلف واللوزي، ١٩٩٣م؛ الأعرجي، ١٩٩٥م)، كما ركزت أغلب الدارسات على دور هذا الجانب كسبب من أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل كدراسة كل من ( آل الشيخ ٢٠٠٧م ) في عدم تطبيق الأنظمة وضعف المساءلة وضعف الرقابة الداخلية وعدم العدالة في المعاملة وغياب القدوة الحسنة، ومع دراسة (رفاعي ١٩٨٧م) حيث أكدت إضافة لما سبق على تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين، ومع دراسة (زقالي ١٩٨٧م) في قصور الحوافز المادية والمعنوية وعدم تحديد السلطات، ومع دراسة (العديم ١٤٢٢هـ) في عدم تشجيع الموظف المخلص وتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنظمة، ومع دراسة (بوقس ١٩٩٧م) في دور النمط

القيادي وضعف الرقابة والإشراف، ودراسة (الصواف،١٩٩٤م) في عدم سلامة المناخ التنظيمي والتساهل مع المخالفين وعدم وجود جزاءات رادعة وعدم فعالية نظام الحوافز، ومع دراسة (Deloitte & Touche,2007) في تصرفات الإدارة وقلة المكافآت، ومع دراسة (العمر ٢٠٠٠) في عدم تواجد القدوة الحسنة في العمل، ودراسة (Zajac &Al-Kazemi,2000) في عدم اهتمام الإدارة بالتجاوزات الأخلاقية، ومع دراسة (Ruddy) في عدم اهتمام المنظمات بإنعاش الجو الأخلاقي، ودراسة (الأمم المتحدة ١٩٩٩) في عدم الاهتمام بالشكاوي وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، ودراسة (West &Berman,2003) في أهمية دور الرقابة من الحد من التجاوزات الأخلاقية، ودراسة (Trevi &Weaver) في عدم العدالة في المعاملة، ودراسة (VanSand,2003) ودراسة (Schwartz,2004) في دور الإدارة العليا وأخلاقياتها في تشكيل أخلاقيات الموظفين، ودراسة (شركة LRN) في دور البيئة التنظيمية في أخلاقيات الموظفين، ومع دارسة (Bohte& Meier,2000 ) في زيادة العبء الوظيفي مع إختلافها معها في درجة الموافقة وقد يكون ذلك لإختلاف العينة حيث طبقت دراستهما في المدارس الحكومية كما أنها ركزت على الغش في المدارس، كما أن هذه الدراسة تختلف في جانب أهمية دور الرقابة مع دراسة (Deloitte & Touche,2007)، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل والثقافة التنظيمية بين عينتي الدارسة حيث طبقت دراسة الشركة في شركات صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد يكون لذلك دور في اختلاف أهمية الرقابة بين الدراستين.

- احتل ضعف الوعي والثقافة المركز الثاني من حيث أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل، فقد وافق أفراد العينة ممن وُزعت عليهن الاستبانة على أن ضعف الوعي والثقافة لها دور بارز في تواجد الممارسات السلبية، فقد وافق أفراد العينة على بنود بُعد ضعف الوعي والثقافة ما عدا معاملة المستفيدة للموظفة بطريقة غير مهذبة حيث لم يوافقن على كونه سبب من أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، كما أكدت بعض من تمت مقابلتهن على دور هذا البعد، حيث احتلت المركز الثاني أيضاً في

تكرار أسباب الممارسات السلبية في بيئة العمل عند من تمت مقابلتهن، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Deloitte & Touche,2007) في أن السبب في التجاوزات الأخلاقية هو عدم معرفة الموظفين بأخلاقيات الوظيفة العامة وضعف الرقابة الذاتية والمصداقية الشخصية وعدم الرضا، ومع دراسة (Shaub *et al.*,2005) في دور القيم الداخلية للفرد وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، ومع دراسة (Valentine & Johnson,2005) في دور المبادئ والمعتقدات الشخصية، ومع دراسة (VanSand,2003) في دور القيادة الذاتية في أخلاقيات الموظفين حيث ذكر أن الفجوة بينهما هو عدم إحساس الموظفين بما هو صحيح وما هو خطأ، ومع دراسة (Ernst & Young) في تأثير تصرفات الإدارة وتصرفات الموظفين والقوانين على أخلاقيات الموظف، ومع دراسة (Bohte& Meier,2000) في عدم الإحساس بالمسئولية، ومع دراسة (البنك الدولي عن الفساد في بنغلاديش ٢٠٠٢) في قلة الوعي وغياب التهذيب وقلة الالتزام والاستعداد الشخصي لدى الموظفين للقيام بالتجاوزات الأخلاقية، ومع دراسة (Saks,1996) في العلاقة بين ولاء الموظفين ورضاهم وبين أخلاقياتهم، ومع دراسة كل من (آل الشيخ ٢٠٠٧م) في قصور دور الإعلام في التوعية، ومع دراسة (رفاعي ١٩٨٧م) في عدم الاهتمام بموضوع الأخلاقيات في البرامج التدريبية، ومع دراسة ( محمد ٢٠٠٢م) في تأثير البيئة الخارجية على أخلاقيات الموظف، ودراسة (Schwartz,2004) في أهمية دور التدريب في التمسك بالأخلاقيات، ودراسة الأمم المتحدة (١٩٩٩م) عن دور وسائل الإعلام.

ويتضح من خلال استعراض نتائج التحليل لأسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل اتفاق آراء عينتي الدراسة في ترتيب الممارسات السلبية في بيئة العمل.

٤- كشفت نتائج الدارسة للنتائج المترتبة على تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل عند من تمت مقابلتهن أن أكثرها تكراراً هي أنها تؤدي إلى تعثر سير العمل، كما تؤثر سلباً على الإنتاجية وتعطي سمعة سيئة عن المنظمة، كما تؤدي إلى بيئة متوترة ومزعجة، وتدني في مستوى رضا الموظفات، والتأخر في الأداء، وقد اتفقت هذه الدراسة مع

دراسة كل من (Haines,2003) في تأثيرها السلبي على الإنتاجية، ودراسة (Bohte& Meier,2000) ودراسة (Zajac &Al-Kazemi,2000) في عدم تحقيق الأهداف وعدم فعالية الأداء، ودراسة (Feldheim & Wang, 2004) في أن التجاوزات الأخلاقية للموظفين تؤدي إلى عدم الثقة بالمنظمة، ودراسة (Weaver & Trevi) في تأثيرها على الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ودراسة شركة (LRN) في تدني مستوى الرضا وبالتالي ترك الموظفين للوظيفة، وفي دراسة(Walker) في تأثيرها على الإنتاجية بشكل عام.

٥- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد من الوسائل والطرق للحد من الممارسات السلبية في بيئة العمل ذكرتها عينة الدراسة ممن تمت مقابلتهن، وكان أكثرها تكراراً هي الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتفعيل العقوبات والاهتمام بالتوعية بأخلاقيات الوظيفة العامة والاهتمام بالتدريب على أخلاقيات الوظيفة العامة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (آل الشيخ ٢٠٠٧) و(Schwartz,2004 ) في الاهتمام بالتوعية والتدريب ودوره في الحد من التجاوزات الأخلاقية ودور الإدارة في دعم الأخلاقيات الوظيفية، و(Shaub *et al*., 2005) في الاهتمام بالحوافز المادية، و(Trevi& Weaver) في ضرورة متابعة التجاوزات وأهمية الرقابة، ودراسة (Demmke&Danielle) في أهمية دور الرئيس وكونه قدوة وبالتالي لا بد من الاختيار السليم للمديرين، وضرورة إدارة الأنظمة بشكل سليم . ودراسة (West & Berman,2003)) في دور أجهزة الرقابة وقدرتها على نشر المصداقية.

٦- أظهرت نتائج تحليل الانحدار لأكثر الأسباب تأثيراً على الممارسات السلبية في بيئة العمل ما يلي:

- أن ضعف الوعي والثقافة هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، وأن ضعف البيئة التنظيمية ليس لها أية دلالة إحصائية كمؤثر في الممارسات السلبية في بيئة العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن وعي الموظفة بأخلاقيات الوظيفة العامة هو أساس التزامها بتلك الأخلاقيات حتى وإن كان هناك ضعف في

البيئـة التنظيميـة، وهنـا تبـرز الحاجـة إلـى تـوفير وسـائل التوعيـة الفعالـة للارتقـاء بأخلاقيات الوظيفة بشكل عام، وهذا ما يتفق مع دراسة (Shaub *et al*.,2005) في أن هنـاك علاقـة طرديـة بـين تغليـب الأفـراد لمـصلحتهم الشخـصية وقـابليتهم للقيـام بالتجـاوزات الأخلاقيـة، ودراسـة (VanSand,2003) فـي دور القيـادة الذاتيـة فـي الأخلاقيات وأن أي فجوة بينهما سببها عدم إحساس الموظفين بما هو صحيح وما هو خطـأ، ومـع دراسـة البنـك الـدولي عـن الفساد فـي بـنغلاديش ( ٢٠٠٢م) أن أهـم سـبب للفساد هو المعـايير الأخلاقيـة المنخفضة عنـد المـوظفين ووجـود الاسـتعداد الشخـصي لـديهم للقيـام بتلـك التجـاوزات، ودراسـة (Bohte &Meier, 2000) فـي أن عـدم الإحساس بالمسئولية سبب من أسباب الممارسـات السلبية، ودراسة (Saks,1996 ) والتي أكدت أن العلاقة بين ولاء الموظفين ورضاهم وبين أخلاقياتهم علاقة طردية.

- بـالنظر لنتـائج تحليـل الانحـدار المتعـدد لأكثـر الأسـباب تـأثيراً علـى تواجـد الممارسـات السلبية في بيئة العمل، فأن ضعف الوعـي والثقافـة تفسـر قيمة بسيطة تتراوح ما بين (٩-٢٦٪) من تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل، وهي قيم ضعيفة إلـى حد ما مما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر على تواجد تلك الممارسات السلبية خارج نطـاق هذه الدراسة تستوجب دراستها

٧- أسفرت نتائج تحليل الاختلافات الإحصائية بين آراء أفراد العينة بدرجة تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها حسب طبيعة الوظيفة عن التالي:

- أن من يشغلن الوظائف الإشرافية كن أكثر إدراكاً بتواجد الممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية من غيرهن، وقد يعود ذلك إلى ما قد تمت الإشارة إليه بأن من يشغلن الوظائف الإشرافية وبحكم مراكزهن الإشرافية أكثر إطلاعاً على تلك الممارسات وأكثر دراية بمدى تواجدها وانتشارها في بيئة العمل، كما أنهن أكثر تعرضاً لها، في حين لم تظهر الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية بين من يشغلن الوظائف الإشرافية ومن لا يشغلن الوظائف الإشرافية فيما يتعلق بالممارسات السلبية المتعلقة بهدر وقت العمل وهدر المال العام والمحاباة والمحسوبية، وتتفق هذه النتيجة

مع ترتيب الممارسات السلبية في بيئة العمل في أهميتها لدى من تمت مقابلتهن - وهن يشغلن وظائف إشرافية- حيث احتلت الممارسات المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية المركز الأول من حيث تكرارها عندهن.

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من يشغلن الوظائف الإشرافية ومن لا يشغلن الوظائف الإشرافية فيما يتعلق ضعف الوعي والثقافة كسبب من أسباب تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل لصالح من يشغلن الوظائف الإشرافية، وقد يعود ذلك إلى من يشغلن الوظائف الإشرافية وبحكم خبرتهن ومؤهلاتهن أكثر اعترافاً بدور الوعي والثقافة على أخلاقيات الموظفات، كما قد يعود ذلك إلى أن من يشغلن الوظائف الإشرافية قد لا يعترفن بأثر البيئة التنظيمية على أخلاقيات موظفاتهن بحكم مواقعهن وأن أية قصور في ذلك قد يرجع للقصور في إدارتهن وطريقة إشرافهن، كما أن لديهن النزعة للرفع من مستوى منظماتهن، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتعارض مع ترتيب المستجيبات في المقابلة الشخصية لأسباب الممارسات السلبية حيث كان أكثرها تكراراً ضعف البيئة التنظيمية، ويرجع هذا الاختلاف إلى أن المقابلة الشخصية تمت في غير مكان عملهن ولم تتم مطالبتهن بذكر جهات عملهن، في حين أن (٧٨٪) ممن وزعت عليهن الاستبانة تم التوزيع في أماكن عملهن وبالتالي قد تتأثر إجابتهن بذلك، لذا ينبغي أخذ هذه النتيجة بحذر.

٨- أظهرت نتائج تحليل العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفة ) وبين رؤية أفراد العينة لتواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل وأسبابها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عكسية بين العمر وضعف الإحساس بالمسئولية والمحاباة والمحسوبية فقط، وهذا يعني إن الأصغر سناً في عينة الدراسة أكثر إدراكاً بتواجد الممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية والمحاباة والمحسوبية في بيئة العمل، وقد يرجع ذلك لحداثة تجربتهن الوظيفية وبالتالي لديهن القدرة على تمييز الخلل في بيئة العمل، أو أن الأكبر سناً يعّدن القيام بتلك الممارسات من المسلمات ولا

يستهجن القيام بها ولا يُعدِّنها ممارسات سلبية غير مقبولة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (محمد، ٢٠٠٢) أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والاعتراف بالممارسات السلبية في بيئة العمل، وقد يعود ذلك إلى اختلاف بيئة العمل في كلا الدارستين حيث طبقت هذه الدارسة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية وطبقت دراسة (محمد، ٢٠٠٢) على القطاع الخاص بدولة الكويت.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المؤهل العلمي وضعف الإحساس بالمسئولية، وهذا يعني إن ذوات المؤهلات الأعلى أكثر إدراكا بتواجد الممارسات السلبية المتعلقة بضعف الإحساس بالمسئولية، وقد يعود ذلك إلى أنه بحكم مواقعهن الوظيفة فإن تلك الممارسات تؤثر على عملهن بشكل مباشر.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والمرتبة الوظيفية وبين جميع الممارسات السلبية في العمل. وهذا يتفق مع دراسة (ياغي ٢٠٠٠) حيث أكدت عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات السلبية وبين والخبرة.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وبين رؤية أفراد العينة لضعف الوعي والثقافة كسبب للممارسات السلبية في بيئة العمل، وهذا يعني أن من يحملن مؤهلات أعلى يوافقن على تلك الأسباب ويؤيدنها، وقد يعزى ذلك إلى إيمانهن بأهمية الوعي والثقافة سواء وعي الموظفات أو المجتمع بشكل عام ودوره في الارتقاء بأخلاقيات الوظيفة العامة، كما قد يفسر ذلك أن من يحملن المؤهلات العليا غالباً يشغلن مناصب إشرافية ويُعدّن أنفسهن جزء من البيئة التنظيمية وأن أي خلل فيها قد ينسب إليهن وبالتالي يعزين الممارسات السلبية لأسباب بعيدة عن بيئة عملهن. كما أنهن قد يتعاملن مع موظفات ذوات مستويات مختلفة وظيفياً وعلمياً مما يتيح لهن الفرصة ليكن أكثر إطلاعاً ودراية بمستوى الوعي والثقافة وأن أي خلل في هذا الوعي هو المسبب الرئيسي في تواجد مثل هذه الممارسات السلبية في بيئة العمل، وهذا

يتماشى مع نتيجة تحليل الانحدار حيث أظهرت أن وعي الموظفات هو المتغير الوحيد المسبب للممارسات السلبية في بيئة العمل.

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة والتي أظهرت أن الممارسات السلبية في بيئة العمل باختلاف أبعادها تتواجد بصفة عامة بدرجة تتراوح من قليلة إلى أقل من المتوسطة، وانطلاقاً من قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣) وتاريخ ١٤٢٨/٢/١هـ القاضي بالموافقة على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد عليه من خلال إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد ، عليه توصي الباحثة بما يلي:

١. قيام المنظمات بإلحاق الموظفين الجدد ببرنامج توعوي تدريبي يُوضَح من خلاله الأنظمة واللوائح والقوانين وأخلاقيات الوظيفة العامة والتأكيد عليهم بضرورة الالتزام بها.
٢. تزويد جميع الموظفين بدليل الوصف الوظيفي، وتوضيح حقوقهم وواجباتهم وأخلاقيات الوظيفة والعقوبات التي تقع عليهم في حال مخالفتها.
٣. تفعيل دور وحدات المتابعة والمراجعة الداخلية في المنظمات وإعادة صياغة مهامها بحيث تشمل متابعة ومراجعة جميع الممارسات السلبية في المنظمة.
٤. تضمين نموذج تقييم الأداء الوظيفي معيار يتعلق بأخلاقيات الوظيفة وتوضيح بنوده لجميع الموظفين.
٥. عقد المزيد من الندوات والمحاضرات في الأجهزة الحكومية للتعريف بأخلاقيات الوظيفة العامة، وتشجيع وتحفيز الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة لتعزيز السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.
٦. إيجاد نظام فعال للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين أو المراجعين والتحقق منها والتعامل معها بجدية.
٧. ضرورة تفعيل قرار مجلس الوزراء القاضي بتشكيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد على أن تكون هيئة مستقلة تستمد صلاحياتها مباشرة من رئيس مجلس الوزراء لتتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية، وتكون ضمن آلياتها ما يلي :

- ارتباط جميع الهيئات الرقابية إدارياً بهيئة مكافحة الفساد، وتفعيل أدوارها من خلال إعادة النظر في أهدافها ومهامها ومسئولياتها بما يتلاءم مع المستجدات والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومراجعتها والتنسيق بينها لضمان عدم التداخل بينها ولتلافي الازدواجية وتوحيد الجهود لخدمة المصلحة العامة.
- إعادة النظر في اللوائح والأنظمة المتعلقة بالجزاءات والعقوبات من حيث الحجم والأسلوب ودرجة التأثير في السلوك المرتبطة به.
- تعيين موظفين تابعين للهيئة مهمتهم زيارة المنظمات بصورة فجائية ودورية – بدون إظهار هويتهم – للتأكد من أن العمل فيها متوافق مع المعايير الأخلاقية ورفع تقرير بالزيارة للهيئة.
- متابعة أعمال وإنجازات وحدات المتابعة والمراجعة الداخلية في المنظمات بحيث ترفع هذه الوحدات للهيئة تقارير نصف سنوية بأعمالها وإنجازاتها.
- تقوم الهيئة بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي لتضمين المناهج الدراسية في مختلف المراحل خاصة المرحلة الثانوية مناهج تتعلق بأخلاقيات الوظيفة، وإدراج مقرر على المستوى الجامعي يتعلق بأخلاقيات الوظيفة كمتطلب لجميع التخصصات.
- التنسيق مع وزارة الإعلام في بث مزيد من البرامج في جميع وسائلها للتثقيف وتأصيل الأخلاقيات الإيجابية، والتأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها في غرس الأخلاقيات بوجه عام.
- التنسيق مع وزارة الشئون الإسلامية لتوجيه وحث خطباء المساجد لزيادة اهتمامهم ومشاركتهم في برامج التوعية والحملات الإرشادية لتنمية الوازع الديني والرقابة الذاتية وتعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين والمجتمع على سواء، والتوعية بحرمة المال العام وضرورة الحفاظ على وقت العمل وربط القيام بالممارسات السلبية في بيئة العمل بمخالفة الشريعة الإسلامية.
- ترفع الهيئة تقرير نصف سنوي شامل لمجلس الشورى يوضح إنجازاتها وإنجازات الهيئات التابعة لها والمعوقات التي تعترضها ومقترحاتها.

**توصيات للدراسات المستقبلية:**

توصـي الباحثـة بـضرورة إجـراء دراسـات مـستقبلية تتعلـق بأخلاقيـات الوظيفـة العامة منها على سبيل المثال:

- القيام بعمل امتداد لهذه الدراسة والبحث عن متغيرات وعوامل وأسباب أخرى لتواجد الممارسات السلبية وذلك لمعرفة أكثر الأسباب تـأثيراً علـى الممارسـات السلبية فـي بيئة العمل، وذلك استناداً على نتائج تحليل الانحدار والذي أكد على وجود عوامل وأسباب أخرى للممارسات السلبية في بيئة العمل لم تتطرق لها هذه الدراسة.
- تطبيق الدراسة بمتغيراتها على النساء في القطاع الخاص للمقارنة بين القطاعين العام والخاص في أخلاقيات الوظيفة والممارسات السلبية في بيئة العمل.
- إجراء دراسة مقارنة بين الرجال والنساء في الأجهزة الحكومية لمعرفة مدى تواجد الممارسات السلبية في بيئة العمل لدى كل قطاع واتجاهاتهم حولها.
- القيام بدراسة تعتمد على المقابلة الشخصية فقط كأداة للدراسة لإعطـائهم الفرصـة فـي التعبير عن الواقع الفعلي لأخلاقيات الوظيفة بشكل أكبر.

# مراجع الدراسة

## أولاً: المراجع العربية


الأعرجي، عاصم. ( ١٩٩٥م). **دراسات معاصرة في التطوير الإداري**. عمان: دار النشر والتوزيع.

أبو سن، أحمد ابراهيم . ( ١٤١٧هـ). استخدام أساليب الترغيب والترهيب في مكافحة الفساد الإداري. **المجلة العربية للدارسات الأمنية والتدريب**. مج (١١). ع (٢١). الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. ص ص ٩١- ١٠٧.

أبو شيخة، نادر أحمد. (١٩٨١م). الانحراف الإداري نظرة تحليليه في مظاهره وأسبابه وسبل معالجته. **من اللقاء العلمي حول الأخلاقيات والسلوك في الوظيفة العامة.** عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

أبو شيخة، نادر أحمد. (١٩٨٩م). **الفساد في الحكومة**. عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.

بوقس، حنان حسين. ( ١٩٩٧م). **أخلاقيات العمل الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

الجريش، سليمان محمد. (٢٠٠٣م). **الفساد الإداري وجرائم إساءة إستعمال السلطة الوظيفية**. الرياض: مطابع الشرق الأوسط.

جيرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. ( ٢٠٠٤م). **إدارة السلوك في المنظمات**. (ترجمة رفاعي رفاعي و اسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.

الحاكم، على عبدالله. ( ١٩٨٨م). واجبات وأخلاقيات الموظف وحقوقه قي الإسلام والقوانين الوضعية. **مجلة الإداري**. ع ( ٣٣ ). ص ص ٢٢٥- ٢٣٥.

الحميد، عبدالواحد خالد. ( ٢٠٠٥م). دور وزارة العمل في تنظيم وضبط أخلاقيات العمل في القطاع الخاص. **من ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الخميس، محمد ناصر. ( ٢٠٠٥م). أخلاقيات الموظف العام . **من ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الدوسري، سلطان. (١٤٢٨هـ). ( ١٠من رجب، ١٤٢٨ ). الثقافة والإعلام. الوطن، ع (٢٤٨٩).
ديوان رئاسة مجلس الوزراء. ( ١٤٢٨هـ). **الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.**

زويلف، مهدي، واللوزي، سليمان. (١٩٩٣م). **التنمية الإدارية والدول النامية**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

السعدان، عبدالله حمد. ( ٢٠٠٥م). أخلاقيات العمل وتجربة ديوان المظالم في الرقابة عليها. **من ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

شتا، السيد علي. (١٩٩٩م). **الفساد الإداري ومجمتع المستقبل**. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

الشميري، أحمد عبدالرحمن. ( ٢٠٠٤م). **أخلاقيات الموظف المسلم**. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.

الشهابي، انعام، وداغر، منقذ. (٢٠٠٠م). العوامل المؤثرة في الفساد الإداري. **المجلة العربية للإدارة**. مج (٢٠). ع ( ٢). ص ص ١٠٧- ١٤٤.

آل الشيخ، خالد عبدالرحمن. ( ٢٠٠٧م). **الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

الشيخلي، عبدالقادر. ( ١٩٩٩م). **أخلاقيات الوظيفة العامة**. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

الصباغ، زهير. ( ١٩٨٥م). البعد الأخلاقي في الخدمة العامة. **مجلة الإدارة العامة**. ع ( ٤٨). ص ص ٦٢-٨٠.

الصرايرة، ياسين؛ عبابنة، رائد؛ يونس، أحمد. ( ١٩٩٨م) . المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني: منظور مقترح. **مجلة الإداري**. ع ( ٧٣). ص ص ٥٨- ٨٠.

الصواف، محمد ماهر. (١٩٩٤م). أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية. **مجلة الإدارة العامة**. ع(٨٢). ص ص ٧- ٤٦.

عبدالحميد، رشيد، والحياري، محمود. ( ١٩٨٤م). **أخلاقيات المهنة**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عبدالهادي، أحمد. ( ١٩٩٧م). **الانحراف الإداري في الدول النامية**. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
العثيمين، فهد سعود. (١٩٩٣م). **أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**. الرياض: مكتبة التوبة.

العديم، عقوب ارشيد. ( ١٤٢٢هـ). **أخلاقيات الخدمة العامة: دراسة ميدانية الإتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

عطية، حامد. (١٩٨٥م). سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم. **مجلة الإدارة العامة**. ع ( ٤٦). ص ص ٤٦- ٧١.

العمر، بدران عبدالرحمن. ( ٢٠٠٤م). **التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS**. الرياض: معهد الدراسات الصحية.

العمر، فؤاد. ( ٢٠٠٠م). دراسة إستطلاعية حول بيئة العمل في الهيئات الحكومية المستقلة في دولة الكويت. **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**.ع (٣٩). ص ص ٧٩-٩٩.

العمر، فؤاد. ( ١٩٩٦م). الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج العربية. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**. ع ٨٣.ص ص٧٩ - ١٠٠.

الغامدي، علي ، والوزان، عبدالرحمن. ( ٢٠٠٥م). دور التدريب في تعزيز مفهوم أخلاقيات العمل. **من ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الغفيلي، ابراهيم فهد. ( ٢٠٠١م). العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي. ورقة عمل **مقدمة للملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية**. الدمام: الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية.

غوشة، زكي راتب. (١٩٨٣م). **أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة**. عمان: مطبعة التوفيق.

غوشة، زكي راتب. (١٩٨٤م). ترقية وتأصيل قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية بما ينسجم والموروثات العربية ويتناسب وإحتياجات التحديث. **المجلة العربية للإدارة.** مج (٨). ع ( ٣) . ص ص ١٥٩- ١٨٤.

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (٢٠٠٤م) . **منهج البحث في العلوم السلوكية**. ( الطبعة الثانية ). الرياض: العبيكان للنشر.

القحطاني، سالم، والشمري، عبدالرحمن. ( ١٤١٩م). **إتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية**. الرياض. مركز البحوث بجامعة الملك سعود.

الكبيسي، عامر. ( ٢٠٠٠م). الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. **المجلة العربية للإدارة**. مج (٢٠). ع (١). ص ص ٨٥- ١٢٢.

كوبر، تيري إل. (١٤٢٠هـ). **الإداري المسئول: مدخل أخلاقي للدور الإداري**. (الطبعة الثالثة). ( ترجمة معدي بن محمد آل مذهب ).الرياض: مطابع جامعة الملك سعود (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩٠).

كيرنغهان، كينيث، و داويفيدي. ( ١٩٨٤م). **أخلاقيات الخدمة العامة**. (ترجمة محمد قاسم القريوتي). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٨٣).

المالكي، هاشم حامد. ( ١٤٢٢هـ). **العوامل المؤثرة في الإنضباط الوظيفي: دارسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمنطقة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة . جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

محمد، علي حسين. ( ٢٠٠٢م). دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**. مج ٩. ع ٣. ص ص٣٣٥-٣٥٥.

المصري، سعيد. (١٩٨٣م). **أساسيات في دراسة الإدارة العامة**. ( الطبعة الثانية). الرياض: دار المريخ للنشر.

نجم، نجم عبود. ( ٢٠٠٦م). **أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود. ( ٢٠٠٠م) . **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النحاس، صفوت. ( ٢٠٠٦م ). أخلاق الموظف العام وكيف نلتزم بها. **من الملتقى العربي الأول لأخلاقيات الإدارة والأعمال**. شرم الشيخ.

النمر، سعود. (١٩٨٧م). **السلوك الإداري**. (الطبعة الأولى). الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

هيئة الرقابة والتحقيق. ( ١٤٢١/١٤٢٠هـ). تقرير هيئة الرقابة والتحقيق. الرياض.

هيئة الرقابة والتحقيق. ( ١٤٢٧/١٤٢٦هـ). تقرير هيئة الرقابة والتحقيق. الرياض

هيجان، عبدالرحمن أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الأمينة. **مجلة الإداري**. ع (٩١) . ص ص ١٣-٦٢.

هيجان، عبدالرحمن أحمد. ( ٢٠٠٣م). الفساد وأثره في الجهاز الحكومي. **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد**. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

وزارة الخدمة المدنية. (١٤٢٣هـ). **نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية**. ( الطبعة التاسعة ). الرياض: مطابع الشرق الأوسط.

وزارة الخدمة المدنية. ( ١٤٢٥هـ ). **كتيب أخلاقيات الوظيفة العامة**. الرياض.

ياغي، محمد. (١٩٩١م) . قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة الملك سعود**. كلية العلوم الإدارية .ع (٢) . ص ص٢٤١-٢٧٩.

ياغي، محمد. (٢٠٠١م). **الأخلاقيات في الإدارة**. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع

# ثانياً:المراجع الأجنبية

Bohte, John and Kenneth, Meier.(2000). Goal Displacement: Assessing the Motivation for Organizational Cheating . **Public Administration Review**, **V**ol. 60, pp. 173-182.

Feldheim, Mary Ann and Xiaohu, Wang. (2004). Ethics and Public Trust: Results from a National Survey. **Public Integrity**, Vol. 6, pp. 63-75.

Haines, David W. ( 2004). Fatal Choices: The Re-utilization of Deceit, Incompetence, and Corruption**. Public Integrity**, Vol. 6, pp. 5-23.

Joaquin, Ernita T. (2004). Decentralization and Corruption: The Bumpy Road to Public Sector Integrity in Developing Countries. **Public Integrity**, Vol.6, pp.207-219.

McDaniel, Charlotte; Schoeps, Nancy; Lincour, John. (2001) Organizational ethics: Perceptions of employees by gender. **Journal of Business Ethics**, Vol. 33, Iss. 3, pp.245-256.

Saks, Alan; Mudrack, peter; Ashforth, Blake.(1996). The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. **Revue Candienne des Sciences de I' Administration,** Vol.13, Iss.3, pp 226-236.

Schwartz, Mark.(2004). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. **Journal of Business Ethics**, Vol. 41, pp.27-43.

Shaub, Michael. ( 2005). Self-Interest vs. Concern for Others. **Strategic Finance**, pp.41-45 .

Valentine, Sean and Johnson, Anthony. (2005). Code of Ethics, Orientation Programs, and the Perceived Importance of Employee Incorruptibility. **Journal of Business Ethics**, Vol.61, Iss.1, pp.45-53.

VanSandt, Craig and Neck, Christopher. (2003). Bridging ethics and self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards. **Journal of Business Ethics**, Vol.43, Iss.4 pp.363-387.

Verschoor، Curtis C. (2006). The Value of an Ethical Corporate Culture. **Strategic Finance,** pp.21-22.
Zajac, Gary and Al-Kazemi, Ali. (2000). Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and United States: An Empirical Approach. **International Journal of Public Administration**, Vol.23, pp.21-52.

West, Jonathan P. and Evan, M. Berman. (2003). Audit Committees and Accountability in Local Government: A National Survey. **International Journal of Public Administration, V**ol. 26, pp.329-362.

## ثالثاً :المواقع الإلكترونية

بوغابة، نور الدين. (٢٠٠٨). الواجب. متاح في:
http://nourddine.maktoobblog.com/1005697. [2008, June,25]

الفراهيدي ، أبي عبدالرحمن (ب .ت). العين. متاح في
http://islamport.com/d/3/lqh. [2008, June,25]

معجم لغة الفقهاء. (ب. ت). متاح في :
http://www.islamport.com/b/5/loqhah. [2008, June,25]

الموقع الرسمي لهيئة الرقابة والتحقيق . http://www.cib.gov.sa

Deloitte and Touche. (2007). Leadership Counts:
USA Ethics & Workplace Survey Results. Available:
http://www.kiplinger.com/businessresource/summary/archive/2007/Deloitte_Ethics.html [2007, July22]

Kinsman, Michael. (2006). Ethical behavior in workplace is desirable, necessary. Available:
http://www.signonsandiego.com/news/business/kinsman/20060709-9999-1b9kinsman.html [2007, July9]

Markus, Lohmeier. (2006). Employees and unethical behavior Available:http://www.cbw.cz/en/employees-and-unethical-behavior/2762.html. [2007, July9]

Moilanen, Timo and Salminen, Ari. (2004). Comparative Study on the Public-service Ethics of the EU Member States. Available: http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/01_publications/06_state_employers_office/20070226Compar/Comparative_Study_on_the_Public_Service_Ethics_netti.pdf. [2007, July17]

United Nations. (1999). Public Service Ethics In Africa. Available: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001699.pdf [2007, july11]

United Nations. (2002). Corruption in Public Sector Departments Of Bangladesh. Available: Http://Unpan1.Un.Org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN004882.pdf [2007, July13]

University Park, PA. (2001) Perceptions of Organizational Justice Vital to Workplace Ethics Programs. Available: http://www.newswise.com/articles/view/26615/. [2007, July12]

Walker, Information. (1999). Study shows employees doubt the integrity of their company’s leaders. Available: http://www.globalethics.org/newsline/members/issue2.tmpl?articleid=11089903555958 [2007, July14]

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/Culture/sec01.doc_cvt.htm

# ملاحق الدراسة

# ملحق رقم (١)

# استبانة الدراسة

**بسم الله الرحمن الرحيم**

أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تهدف هذه الاستبانة لجمع بيانات تخدم دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة وترمي لمعرفة واقع أخلاقيات الوظيفة العامة والممارسات السلبية في القطاعات النسائية الحكومية وأسبابها.

وحيث أن لمشاركتكم أثر كبير في تحقيق أهداف الدراسة ، لذا آمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة ثم إعادة الاستبانة للموظفة المختصة.

علماً بأن إجابتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير.

للحصول على نتائج هذه الدارسة الرجاء وضع البريد الإلكتروني:

(.......................@....................)

الباحثة

هدى عبدالله الحديثي
جامعة الملك سعود
كلية إدارة الأعمال

## الجزء الأول : بيانات عامة

**فضلاً الإجابة على ما يلي بوضع إشارة ( √ ) أمام البيانات التي تنطبق عليك:**

**١ـ العمر:**

☐ أقل من ٢٠ سنة
☐ ٢٠ـ أقل من ٣٠ سنة
☐ ٣٠ـ أقل من ٤٠ سنة
☐ ٤٠ـ أقل من ٥٠ سنة
☐ ٥٠ سنة فأكثر

**٢ـ المؤهل العلمي:**

☐ الكفاءة المتوسطة وما دون
☐ ثانوية عامة
☐ دبلوم ما بعد الثانويـــــة
☐ شهادة جامعية أو ما يعادلها
☐ ماجستير
☐ دكتوراه
☐ أخرى (حددي) ...............................

**٣ـ عدد سنوات الخبرة:**

☐ أقل من ٥ سنوات
☐ من ٥ إلى أقل من ١٥سنة
☐ من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنه
☐ ٢٥ سنة فأكثر

**٤ـ المرتبـة الوظيفيـــة :**

☐ من ٥ فأقل
☐ من ٦ـ٩
☐ من ١٠فأعلى
☐ أخرى ..................

**طبيعة الوظيفة :**

☐ إشرافية
☐ غير إشرافية

## الجزء الثاني : الممارسات السلبية في بيئة العمل

**أولاً : إلى أي درجة توجد هذه الممارسات السلبية في بيئة العمل ؟**

**الرجاء وضع علامة ( ✓ ) في الخانة التي تعبر عن رأيك :**

**ملاحظة :**

**بدرجـــة كبيرة : تعني أن أكثر من ٨٥٪ من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.**

**بدرجــة أكبر من المتوسطة : تعني أن ما بين ٦٠٪ إلى أقل من٨٥٪ من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.**

**بدرجة متوسطة : تعني أن ما بين ٤٠٪ إلى أقل من ٦٠٪ من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.**

**بدرجة أقل من المتوسطة : تعني أن ما بين ١٥٪ إلى أقل من ٤٠٪ من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.**

**بدرجـــة قليلة : تعني أنها تمارس ولكن لا تزيد عن ١٥٪ من الموظفات يقمن بتلك الممارسات السلبية.**

| درجـة التواجـد / الممارســـــة السلبيـــــــة | كبيرة أكثر من ٨٥٪ | أكبر من المتوسطة ٦٠-٨٥٪ | بدرجة متوسطة ٤٠-٦٠٪ | أقل من المتوسطة ١٥-٤٠٪ | قليلة اقل من١٥٪ | لا توجد |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تأخر الموظفات عن الحضور إلى العمل. | | | | | | |
| الإستئذان من العمل بدون مبرر. | | | | | | |
| إساءة استخدام التقارير الطبية للحصول على أيام إجازة إضافية. | | | | | | |
| استغلال أوقات العمل لإنجاز الأعمال الخاصة. | | | | | | |
| قراءة الصحف بالرغم من وجود عمل. | | | | | | |
| زيادة استخدام الهاتف الجوال أثناء العمل. | | | | | | |

| درجـة التواجــد / الممارســـــة السلبيــــــة | كبيرة أكثر من ٨٥٪ | أكبر من المتوسطة ٦٠-٨٥٪ | بدرجة متوسطة ٤٠-٦٠٪ | أقل من المتوسطة ١٥-٤٠٪ | قليلة اقل من١٥٪ | لا توجد |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانشغال بالتجمعات غير الرسمية. | | | | | | |
| استخدام شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لأغراض شخصية. | | | | | | |
| استخدام الأدوات المكتبيـة الخاصـة بالمنظمـة لأغراض شخصية. | | | | | | |
| زيادة استخدام هاتف العمل لأغراض شخصية. | | | | | | |
| الهدر في استخدام المستلزمات الورقية. | | | | | | |
| استخدام آلة التصوير لتصوير أوراق لا تتعلق بالعمل. | | | | | | |
| إنجاز أعمال القريبات والصديقات قبل أعمال الآخرين. | | | | | | |
| إنجاز أعمال المستفيدات (المراجعات) العاملات في جهات أخرى لتحقيق مصلحة شخصية. | | | | | | |
| تأجيل معاملات المستفيدات (المراجعات) لأسباب غير منطقية. | | | | | | |
| معاملة المستفيدات (المراجعات) بطريقة غير لائقة. | | | | | | |
| التباين في التعامل مع المستفيدات (المراجعات) حسب الهيئة أو الجنسية أو المنطقة. | | | | | | |
| السعي لتكوين علاقات غير رسمية بالموظفين ذوي السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو حقوق وظيفية. | | | | | | |
| الكذب على الرئيسة لتحقيق مصلحة شخصية أو للتهرب من المسئولية. | | | | | | |

| درجة التواجد / الممارسة السلبية | كبيرة أكثر من ٨٥٪ | أكبر من المتوسطة ٦٠-٨٥٪ | بدرجة متوسطة ٤٠-٦٠٪ | أقل من المتوسطة ١٥-٤٠٪ | قليلة اقل من١٥٪ | لا توجد |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدم تحمل المسئولية في العمل والتهرب منها. | | | | | | |
| التذمر من العمل. | | | | | | |
| تأخير إنجاز الأعمال دون مبرر. | | | | | | |
| نشر الشائعات السلبية. | | | | | | |
| التكاسل عن تطوير القدرات وتنمية المهارات في العمل. | | | | | | |
| التستر على نواحي القصور في عمل الزميلات. | | | | | | |
| عدم التعاون مع الزميلات في إنجاز العمل. | | | | | | |
| حجب المعلومات عن الزميلات للحيلولة دون إنجازهن لعملهن. | | | | | | |

**ممارسات سلبية أخرى لم يتم ذكرها أعلاه :**

.........................................................................................................

.........................................................................................................

.........................................................................................................

.........................................................................................................

.........................................................................................................

.........................................................................................................

**<u>ثانياً :</u> فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأسباب الممارسات السلبية في بيئة عملك ، الرجاء وضع علامة ( ✓ ) في الخانة التي تعبر عن رأيك :**

| العبـــــــــــــارة | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|
| ضعف الرقابة الذاتية. | | | | |
| عدم تحمل المسئولية. | | | | |
| ضعف الولاء للمنظمة. | | | | |
| شعور الموظفة بالأمن من العقوبة. | | | | |
| تربية الأبناء على عدم الاهتمام بالمال العام. | | | | |
| شيوع الإعتقاد في المجتمع بأن مال الدولة حق مكتسب للموظفة. | | | | |
| عدم معرفة الموظفة بواجبات الوظيفة والمحظورات التي يجب تجنبها. | | | | |
| التأثر بالممارسات السلبية للرئيسة وغياب القدوة الحسنة. | | | | |
| ضعف الإشراف الفعال من قبل الرئيسات. | | | | |
| التأثر بالممارسات السلبية للزميلات. | | | | |
| زيادة العبء الوظيفي. | | | | |
| عدم العدالة في معاملة الموظفات. | | | | |
| عدم الرضا الوظيفي. | | | | |
| عدم تضمين أخلاقيات الوظيفة ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي. | | | | |
| غموض السياسات والإجراءات. | | | | |
| عدم وجود دليل يسهل تطبيق الإجراءات. | | | | |

| العبـــــــــــارة | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|
| عدم الاهتمام بالشكاوي الواردة للمنظمة. | | | | |
| تعقيد الإجراءات وزيادة الروتين. | | | | |
| المركزية الشديدة. | | | | |
| عدم وجود وصف للوظائف وتوصيف دقيق للمهام وتحديد للمسئوليات. | | | | |
| تقادم أنظمة العمل وعدم تطويرها. | | | | |
| عدم فعالية نظام الحوافز المادية للموظفات. | | | | |
| عدم الاهتمام بالحوافز المعنوية للموظفات. | | | | |
| التهاون في محاسبة الموظفات عند تجاوزهن للتعليمات. | | | | |
| معاملة المستفيدة (المراجعة ) للموظفة بطريقة غير مهذبة. | | | | |
| عنصرية الموظفة لعشيرتها ومنطقتها. | | | | |
| بعض العادات الاجتماعية ( كعدم الوعي بأهمية الوقت وعدم الإلتزام بالمواعيد وعدم الاهتمام بالملكية العامة واللامبالاة ). | | | | |
| عدم الاهتمام بتوعية المجتمع ( عن طريق الندوات والبرامج التدريبية ووسائل الإعلام ) حول أخلاقيات الوظيفة العامة. | | | | |
| عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المنظمة. | | | | |
| عدم اهتمام جهات الرقابة الخارجية بأخلاقيات الموظفين. | | | | |

**<u>أسباب أخرى لم يتم ذكرها أعلاه</u> :**

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

# ملحق رقم (٢)

# دليل المقابلة الشخصية

## أولاً: البيانات التعريفية للمقابلة

**تاريخ إجراء المقابلة :**

**المرتبة / المستوى:**

**المؤهل العلمي:**

**عدد سنوات الخبرة:**

---

## ثانياً: الأسئلة المفتوحة

**١. ما مفهومك للممارسات السلبية في العمل ؟**

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

**٢. ما أكثر الممارسات السلبية تواجداً في جهة عملك ؟**

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

**٣. ما أسباب الممارسات السلبية للموظفات في بيئة عملك من وجهة نظرك؟**

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

**٤. ما النتائج المترتبة على تواجد هذه الممارسات السلبية في بيئة العمل من وجهة نظرك؟**

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

.........................................................................................

٥. ما هي الطرق المناسبة للحد من تلك الممارسات السلبية من وجهة نظرك؟

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

---

## ثالثاً: ملاحظات إضافية

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

# ملحق رقم (٣)

# الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
مجلس الوزراء
الأمانة العامة



قرار رقم : (٤٣)
وتاريـــخ : ١٤٢٨/٢/١هـ

إن مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على المعاملة الواردة من ديوان رئاسة مجلس الوزراء بالأمر السامي رقم (٦٤٨٧/م ب) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٢هـ ، المشتملة على برقية صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رقم ٢/١٠٨٨٩/١٦ش وتاريخ ١٩-١٤٢٦/٢/٢٠هـ ، المرافق لها محضر اللجنة الوزارية المشكلة بموجب الأمر السامي رقم (٧/ب/٥٦٥٧) وتاريخ ١٤٢١/٥/٩هـ، في شأن مشروع الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد .

وبعد الاطلاع على المحضر رقم (١٧٥) وتاريخ ١٤٢٤/٥/٢٣هـ ، المعد في هيئة الخبراء.

وبعد النظر في قرار مجلس الشورى رقم (٣/٤) وتاريخ ١٤٢٥/٣/١٣هـ .

وبعد الاطلاع على توصية اللجنة العامة لمجلس الوزراء رقم (٧٣٣) وتاريخ ١٤٢٧/١١/٢٧هـ .

يقرر

الموافقة على الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وذلك بالصيغة المرافقة .

رئيس مجلس الوزراء

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء



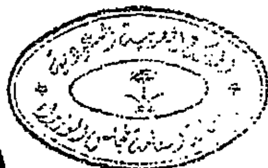
الرقم :
التاريخ : / / ١٤هـ
المرفقات :

# الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد

## مقدمـــة :

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

يعد الفساد ذا مفهوم مركب له أبعاد متعددة، وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه. فيعد فساداً كل سلوك انتهك أياً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام ، كما يُعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة بخيانتها وعدم الالتزام بها وذلك بتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، هذا في القانون الوضعي. أما في الشريعة الإسلامية فالفساد كل ما هو ضد الصلاح ، قال تعالى : " ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها " (الأعراف ٥٦)، وقال تعالى : " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً " (النساء ٥٨)، وقال تعالى : " وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد " (البقرة ٢٠٥) . وفي صحيح مسلم أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : " لا يسترعي الله عبداً على رعية يموت حين يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه الجنة " . وروى الإمام أحمد عن









ثوبان قال : " لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي والرائش يعني الذي يمشي بينهما " .

وظاهرة الفساد تشمل جرائم متعددة مثل : الرشوة ، المتاجرة بالنفوذ، إساءة استعمال السلطة، الإثراء غير المشروع، التلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده أو إساءة استعماله، غسل الأموال، الجرائم المحاسبية، التزوير، تزييف العملة، الغش التجاري ... إلخ .

وتشير تجارب الدول - على اختلاف مستوى تنميتها الاقتصادية أو نظامها السياسي - إلى أن الفساد لا يرتبط بنظام سياسي معين، بل يظهر عندما تكون الظروف مواتية لظهوره. ويوجد بدرجات مختلفة ومتباينة في جميع النظم السياسية، فالفساد يعد ظاهرة دولية، وعامل قلق للمجتمع الدولي.

وتعد ظاهرة الفساد ظاهرة مركبة تختلط فيها الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، ولذا تتعدد أسباب نشوئها، ومن هذه الأسباب عدم اتساق الأنظمة، ومتطلبات الحياة الاجتماعية، وضعف الرقابة. وللفساد آثار سلبية متعددة أهمها التأثير السلبي على عملية التنمية، فينحرف بأهدافها ويبدد الموارد والإمكانات ويسيء توجيهها، ويعوق مسيرتها، كما يضعف فاعلية وكفاية الأجهزة ، ويتسبب في خلق حالة من التذمر والقلق.

إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تستلزم برامج إصلاح شاملة، تحظى بدعم سياسي قوي، وتكتسب مضموناً استراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة











أسبابها، وتعاون الأجهزة الحكومية، ومشاركة المجتمع ومؤسساته، وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها، والاستفادة من الخبرات الدولية.

وبما أن حماية النزاهة ومكافحة الفساد بجميع أشكاله من المبادئ الثابتة في الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية ، فإن المملكة العربية السعودية وهي تستمد أنظمتها من مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية عنيت بحماية النزاهة والأمانة، والتحذير من الفساد ومحاربته بكل صوره وأشكاله .

ومن هذا المنطلق حرصت المملكة على مشاركة المجتمع الدولي اهتمامه في محاربة الفساد من خلال حرصها على عقد الاتفاقيات، وحضور المؤتمرات، والندوات وتعزيز التعاون الدولي . وامتداداً لهذا الاهتمام وضعت هذه الاستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وذلك على النحو الآتي :

## أولاً : المنطلقات

تتركز الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على المنطلقات الآتية :

١- أن الدين الإسلامي الحنيف - عقيدة وشريعة ومنهج حياة - هو الركيزة الأساسية التي تحكم هذه الاستراتيجية: منطلقات وأهدافاً ووسائل وآليات ، وتعد كل عمل من شأنه الانحراف بالوظيفة العامة والخاصة عن مسارها الشرعي والنظامي الذي وجدت لخدمته فساداً وجريمة تستوجب العقاب في الدنيا والآخرة .










٢- أن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تتحقق بشكل أفضل بتعزيز التعاون بين الأجهزة المختصة في المملكة بشكل مستمر .

٣- أن الفساد يعوق التطوير والتنمية والاستثمارات .

٤- أن الفساد مرتبط في بعض صوره بالنشاطات الإجرامية ، وبخاصة الجريمة المنظمة عبر (الحدود) الوطنية .

٥- أن ظهور مفاهيم وصور ووسائل حديثة للفساد وانتشارها تستلزم مراجعة وتقويماً مستمراً للسياسات والخطط والأنظمة والإجراءات والبرامج لمكافحة هذا الوباء الخطر .

٦- أن تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب أيضاً تعزيز التعاون بين الدول انطلاقاً من مبادئ القانون الدولي والمواثيق والمعاهدات الدولية ، مما يسهم في تعميق الثقة بين الدول وتهيئة مناخ أفضل للعلاقات فيما بينها .

## ثانياً : الأهـداف

تهدف الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق الآتي :

١- حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صوره ومظاهره .

٢- تحصين المجتمع السعودي ضد الفساد ، بالقيم الدينية ، والأخلاقية ، والتربوية.

٣- توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية .

٤- توفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية ، ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها .







٥- الإسهام في الجهود المبذولة لتعزيز وتطوير وتوثيق التعاون الإقليمي ، والعربي ، والدولي ، في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

٦- تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع .

## ثالثاً ـ الوسائل

يلزم لتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد اتخاذ الوسائل التالية :

١ ـ تشخيص مشكلة الفساد في المملكة عن طريق ما يلي :

أ ـ تنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تشتمل على جميع الوثائق النظامية والإدارية ، ورصد المعلومات ، والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن حجم المشكلة ، وتصنيفها ، وتحديد أنواعها ، وأسبابها ، وآثارها ، وأولوياتها ، ومدى انتشارها زمنياً ومكانياً واجتماعيا.

ب ـ قيام الأجهزة الحكومية المعنية ـ بحسب اختصاصها ـ بإعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد تتضمن بيان حجم المشكلة وأسبابها، وأنواعها ، والحلول المقترحة، وتحديد السلبيات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد .

ج ـ دعم وإجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد.






د - إتاحة المعلومات المتوافرة للراغبين في البحث والدراسة ، وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه .

هـ- رصد ما ينشر في وسائل الإعلام عن موضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

و- متابعة المستجدات في الموضوع سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

٢- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها ، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك ، عن طريق ما يلي :

أ - تزويد الأجهزة الضبطية ، والرقابية ، والتحقيقية ، والقضائية ، بالإمكانات المادية، والبشرية ، والخبرات ، والتدريب ، والتقنية ، والوسائل العلمية الحديثة ، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية .

ب- دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها ، مع مراعاة عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها ، ومنحها القدر اللازم من الاستقلال الإداري والمالي .

ج- قيام الأجهزة الحكومية المعنية — بحسب اختصاصها — بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد ؛ لتحديد الصعوبات التي تظهر لها من خلال التطبيق والدراسة، وإبداء المقترحات لتذليل هذه الصعوبات ، وكذلك لتطوير هذه الأنظمة ورفعها للجهة المختصة للنظر فيها والاستفادة في ذلك مما يستجد.






بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء



الرقم :
التاريخ : / / ١٤هـ
المرفقات :

د - تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية ؛ لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها .

هـ - تقليص الإجراءات ، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة ، حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية.

و - قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة ؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة.

ز - اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين . والتأكيد على مديري الإدارات بإنهاء إجراءات معاملات المواطنين ومراقبة الموظفين حتى لا يضعوا العقبات أمام تلك المعاملات .

ح - التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص .

ط - العمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه ، وفقاً للأنظمة .

ي - تعزيز جهود الأجهزة الضبطية المتعلقة بمكافحة الفساد .

ك - الاستفادة من الوسائل العلمية الحديثة ، ووسائل الاتصالات السريعة بين الجهات الحكومية المختصة .

ل - ضمان وضوح التعليمات الخاصة بالرسوم والمستحقات والغرامات وتسديدها ، وإيجاد السبل الوقائية الكفيلة بسد الثغرات التي تؤدي إلى ولوج الفساد إليها، بما في ذلك التسديد عن طريق البنوك ، وفق ضوابط مدروسة.










م - سرعة البت في قضايا الفساد ، والعمل بمبدأ التعويض لمن تضار حقوقهم ومصالحهم من جراء الفساد بعد ثبوت ذلك بحكم قضائي نهائي من الجهة المختصة ، ونشرها بطلب من المدعي العام وموافقة ناظر القضية .

ن - العمل على توحيد اللجان ذات الاختصاص القضائي في جهة قضائية واحدة ومنحها الاستقلال التام .

س - التأكيد على التعاون في مجال المساعدة المتبادلة في محاربة الفساد ، دون إخلال بالسرية المصرفية .

٣ - إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق ما يلي :

أ - التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد ، وإن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضفي على العمل الحكومي المصداقية والاحترام .

ب - تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها، وإتاحتها للراغبين ، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني.

ج - وضع نظام لحماية المال العام .

د - توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة ، وإعطاء الجمهور والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام حق الاطلاع عليها ونقدها .

هـ - كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام .











٤- مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد عن طريق ما يلي :

أ - إشراك بعض منسوبي هذه المؤسسات في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة .

ب - إشراك هذه المؤسسات - حسب اختصاصها - في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء ما لديها من مرئيات ومقترحات تمكن من الحد منه .

ج - حث الهيئات المهنية والأكاديمية كالأطباء والمحامين والمهندسين والمحاسبين على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة (الرقابية والمالية والإدارية) وتقديم مقترحاتهم حيال تطويرها وتحديثها .

د - حث الغرف التجارية والصناعية على إعداد خطط وبرامج لتوعية رجال الأعمال والتجار بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره ، وإيضاح مرئياتهم حيال الأنظمة المالية والتجارية .

٥ - توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق ما يلي :

أ - تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد .

ب - التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد .








بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء



الرقم :
التاريخ : / / ١٤هـ
المرفقات :

ج - حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي، والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة .

د - حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد ، والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها .

هـ - العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد ، في القطاعين العام والخاص .

٦ - تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية عن طريق ما يلي :

أ - التأكيد على مبدأ تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية وبخاصة ذوي الدخل المحدود ، وتوفير الخدمات الأساسية لهم .

ب - إيجاد الفرص الوظيفية في (القطاعين العام والخاص) ، بما يتناسب مع الزيادة المطرودة لعدد السكان والخريجين ، والاهتمام بتأهيلهم طبقاً لاحتياجات سوق العمل.

ج - الحد من استقدام العنصر الأجنبي .

د - تحسين مستوى رواتب الموظفين والعاملين ، وبخاصة المراتب الدنيا .










٧ ـ تعزيز التعاون العربي والإقليمي والدولي عن طريق ما يلي :

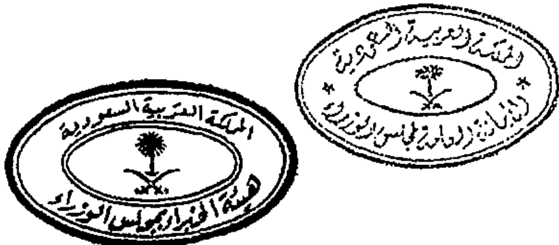
أ - عند الالتزام بمعاهدة أو اتفاقية يتوجب مراعاة السيادة الوطنية للدول ، وعدم التدخل في شؤونها الداخلية ، وأن يكون هناك دور فاعل للمملكة في صياغة بنود هذه المعاهدات والاتفاقيات . كما يتوجب مراعاة مستوى الالتزام والوضوح بين البلدان المتقدمة والنامية ، والعمل على حسن اختيار المشاركين بحيث يكونون من ذوي الاختصاص .

ب- أهمية التنسيق بين الجهات المشاركة في المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع مكافحة الفساد ، والاستعداد والتحضير الجيد لتلك المشاركات ، والعمل على وضع تصور للمملكة حيال الموضوعات المطروحة للنقاش ؛ لأن قضية الفساد قضية عالمية تتعدى حدود كل دولة .

ج - الاستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

د - متابعة المستجدات الدولية الحاصلة فيما يتعلق بجرائم الفساد والرشوة وأساليب التعرف عليها وسبل محاصرتها .

هـ - العمل على تحقيق المزيد من التعاون الفعال ، والمساعدة القانونية المتبادلة، وتبادل المعلومات والرأي والخبرات في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، والدول العربية، والإسلامية ، والصديقة .



بسم الله الرحمن الرحيم





و - أن تقوم شعبة الترجمة الرسمية بهيئة الخبراء بمجلس الوزراء المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٣٤) وتاريخ ١٤٢٢/٥/٢هـ بإعطاء الأولوية لاعتماد ترجمة الأنظمة الخاصة بمكافحة الفساد المطبقة في المملكة إلى اللغات الأجنبية الحية ، للاستفادة منها في المشاركات الخارجية الخاصة بمكافحة الفساد ؛ لإبراز موقف المملكة وجهودها في هذا المجال .

## رابعاً - الآليات

إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد تتولى المهمات التالية :

أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها ، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها .

ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.

ج - تلقي التقارير والإحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.

د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنفيها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة .

والله الموفق .

